



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Universidade Europeia

O impacto da Inteligência Emocional no resultado do trabalho

- Estudo em dois contextos organizacionais –

Margarida Barnabé Torres

Lisboa

2014



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Universidade Europeia

O impacto da Inteligência Emocional no resultado do trabalho

- Estudo em dois contextos organizacionais –

Margarida Barnabé Torres

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos
do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos
sob a orientação da Prof.^a Dra. Maria de Fátima Oliveira Rodrigues.

Lisboa

2014

Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Prof.^a Dra. Maria de Fátima Oliveira Rodrigues, apresentada à Universidade Europeia [Lisboa] para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º3 da DGES, publicado na 2.^a Série do Diário da Republica, em 6 de Janeiro de 2014.



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Universidade Europeia

O impacto da Inteligência Emocional no resultado do trabalho

- Estudo em dois contextos organizacionais –

Margarida Barnabé Torres

Data da Defesa: 18/07/2014

Composição do Júri:

- Presidente: Prof. Doutora Diana Dias
- Arguente: Prof. Doutora Liliana Faria
- Vogal: Prof. Doutora Maria de Fátima Rodrigues

Lisboa

2014

*Dedico este trabalho
à memória do meu pai*

Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Doutora Maria de Fátima Oliveira Rodrigues, pela sua disponibilidade e constante incentivo, por ter estado sempre do meu lado durante o longo período de realização desta dissertação, por ter partilhado comigo alguma da sua imensa sabedoria e por me ter dado sempre uma palavra de motivação.

À Professora Doutora Ana Brochado, pela ajuda prestada nas sessões de apoio ao SPSS.

Ao Doutor Carlos Gomes, Administrador Hospitalar da Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo, pelo tempo e atenção dispensados e pelo acompanhamento no desenvolvimento deste estudo. Aos diretores de serviço e chefes de enfermagem do Hospital José Joaquim Fernandes, pelo apoio prestado na distribuição e recolha dos questionários aos colaboradores, e pela atenção com que sempre me receberam.

À Doutora Elisabete Robalo e à Doutora Ircília Guiomar, do Departamento de Recursos Humanos da Sonae MC, pela disponibilidade, acessibilidade e toda a colaboração prestada.

A todos os colaboradores que foram inquiridos e que dispensaram do seu tempo para participar neste estudo.

Aos meus amigos por todos os momentos de incentivo e carinho.

Ao Jorge, por todo o apoio, compreensão e paciência ao longo de todo este percurso, pelas palavras de motivação sempre otimistas, e pelo seu amor que me transmitiu a força e o desejo de finalizar este trabalho e poder finalmente seguir para novas etapas da vida a seu lado.

E à minha querida mãe, que me acompanhou durante toda esta etapa, pelas palavras reconfortantes e apoio incondicional, por ter partilhado comigo as emoções das vitórias e das desilusões, pela força inspiradora que demonstra na sua vida e com que me influencia e por ser para mim um exemplo como mãe e como pessoa.

Resumo

A inteligência emocional traduz-se na capacidade de reconhecer e gerir as nossas emoções e as dos outros, de nos motivarmos, e de gerir os nossos relacionamentos.

O conceito de inteligência emocional tem-se demonstrado particularmente relevante no contexto organizacional, uma vez que se relaciona com os resultados organizacionais, estando na base do desenvolvimento de uma vantagem competitiva para as organizações.

O presente estudo analisa a relação entre as capacidades da inteligência emocional dos profissionais, recorrendo à escala de Rego e Fernandes (2005), e as variáveis de resultado do trabalho: desempenho individual e produtividade organizacional. Foram realizados dois estudos, o primeiro com 145 colaboradores de uma empresa prestadora de serviços de saúde do setor público, e o segundo com 111 colaboradores de uma empresa de distribuição do setor privado.

Os resultados obtidos confirmam a existência de relação entre a inteligência emocional (e as suas dimensões) e a avaliação de desempenho auto percebido.

Palavras-chave: Inteligência Emocional, Desempenho, Produtividade

Abstract

Emotional intelligence translates into the ability to recognize and manage our emotions and those of others, to motivate us, and to manage our relationships.

The concept of emotional intelligence has been shown to be particularly relevant in the organizational context as it relates to organizational outcomes, underpinning the development of a competitive advantage for organizations.

This study examines the relationship between the capabilities of emotional intelligence of professionals, using the scale of Rego and Fernandes (2005), and work outcome variables: individual performance and organizational productivity. Two studies were conducted, the first with 145 employees from a providing of health services company in the public sector, and the second with 111 employees from a distribution company in the private sector.

The obtained results confirm the existence of a relationship between emotional intelligence (and its dimensions) and self-perceived performance evaluation.

Key-words: Emotional Intelligence, Performance, Productivity

Índice Geral

1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico.....	5
2.1. Inteligência Emocional	5
2.1.1. Abordagem histórica e conceptual	10
2.1.2. Modelos teóricos e instrumentos de medida	16
2.1.3. A IE como um construto autónomo	20
2.2. Desempenho.....	23
2.2.1. Avaliação de Desempenho	25
2.2.2. Características de um Sistema de Avaliação de Desempenho	26
2.2.3. Métodos de Avaliação de Desempenho	30
2.2.4. Gestão do Desempenho e tendências modernas.....	31
2.2.5. IE e desempenho	33
2.3. Produtividade	34
3. Metodologia.....	39
3.1. Objetivos e hipóteses de investigação.....	39
3.2. Participantes	42
3.3. Instrumento	48
3.4. Variáveis em estudo	49
3.5. Procedimentos	54
4. Resultados.....	57
4.1. Estudo das propriedades psicométricas da aplicação do instrumento de inteligência emocional	58
4.2. Estudo das hipóteses de investigação.....	64
4.3. Estudos exploratórios.....	76
5. Discussão/Conclusão	85
Bibliografia	91
Anexos	101
<i>Questionário de Inteligência Emocional – Hospital José Joaquim Fernandes.....</i>	<i>101</i>
<i>Questionário de Inteligência Emocional – Sonae MC.....</i>	<i>104</i>
<i>Escalas da Inteligência Emocional.....</i>	<i>105</i>

Índice de Quadros

Quadro 1 - Quadro das competências emocionais de Goleman.....	14
Quadro 2 - Quadro de competências de IE de Bar-On	15
Quadro 3 - Pontos fortes e fracos do modelo de aptidões e modelo misto	18
Quadro 4 - Exemplo de um <i>Balanced Scorecard</i>	33
Quadro 5 - Apresentação das hipóteses de investigação e respetivas variáveis	42
Quadro 6 - Dimensões da escala Rego e bastos.....	49
Quadro 7 - Apresentação das variáveis em estudo	52
Quadro 8 - Qualidade de fiabilidade de uma escala.....	58
Quadro 9 - Valores de alfa de Cronbach por dimensão da escala na amostra Sonae	59
Quadro 10 - Valores de alfa de Cronbach por dimensão da escala na amostra HJJF.....	60
Quadro 11 - Valores de alfa de Cronbach para a Escala Total em ambas as amostras.....	61
Quadro 12 - Valor do KMO e recomendação relativamente à Análise Fatorial.....	61
Quadro 13 - Valor KMO e teste de Esfericidade de Bartlett na amostra Sonae	62
Quadro 14 - Estrutura fatorial, após rotação <i>varimax</i> , das medidas de IE na amostra Sonae .	62
Quadro 15 - Valor KMO e teste de Esfericidade de Bartlett na amostra HJJF.....	63
Quadro 16 - Valores de K-S para a escala IE Total e Fatores <i>Scores</i> da amostra Sonae.....	64
Quadro 17 - Valores de K-S para a escala IE Total e Médias dos Fatores da amostra HJJF ..	64
Quadro 18 - Valores de correlação e respetiva força de associação	65
Quadro 19 – Coef. correlação <i>Spearman</i> - variáveis IE Total e AD na amostra Sonae	66
Quadro 20 – Coef. correlação <i>Spearman</i> - variáveis Fatores IE e AD na amostra Sonae	67
Quadro 21 – Coef. correlação <i>Spearman</i> - variáveis IE Total e AD(ap) na amostra HJJF	68
Quadro 22 – Coef. correlação <i>Spearman</i> - variáveis Dimensões IE e AD(ap) amostra HJJF.	70
Quadro 23 - Valores de K-S para as variáveis IE Total e Absentismo na amostra HJJF	71
Quadro 24 – Coef. correlação <i>Spearman</i> - variáveis IE Total e Abs na amostra HJJF	71
Quadro 25 - Valores de K-S para as variáveis IE Total e Horas Trab na amostra HJJF	71
Quadro 26 – Coef. correlação <i>Spearman</i> - variáveis IE Total e Horas Trab amostra HJJF	72
Quadro 27 - Valores de K-S para a variável Horas Extra na amostra HJJF	72
Quadro 28 – Coef. correlação <i>Spearman</i> - variáveis IE Total e Horas Extra amostra HJJF ...	73
Quadro 29 - Valores de K-S para a variável Doentes Tratados na amostra HJJF	73
Quadro 30 – Coef. correlação <i>Spearman</i> - variáveis IE Total e Doentes Trat. amostra HJJF.	73
Quadro 31 - Valores de K-S para a variável Dias de Internamento na amostra HJJF	74
Quadro 32 – Coef. correlação <i>Spearman</i> - variáveis IE Total e Dias Intern. amostra HJJF ...	74

Quadro 33 - Correlações entre as variáveis segundo as hipóteses	75
Quadro 34 - Comparação da média da IE Total entre os sexos em ambas as amostras	80
Quadro 35 - Comparação da média da IE Total entre os esc. etários em ambas as amostras..	81
Quadro 36 - Comparação da média da IE Total entre os esc. antiguidade - ambas amostras .	82
Quadro 37 - Comparação da média da IE Total entre as habilitações em ambas as amostras	82
Quadro 38 – Valores da análise descritiva para a média da IE Total em ambas as amostras..	83

Índice de Figuras

Figura 1 –Curva de distribuição forçada de desempenho	28
Figura 2 - Modelo de IE e eficácia organizacional	37
Figura 3 - Distribuição dos colaboradores de cada organização por sexo (em percentagem) .	43
Figura 4 - Distribuição dos colaboradores da Sonae por grupo funcional (em frequência)	44
Figura 5 - Distribuição dos colaboradores do HJJF por grupo funcional (em frequência).....	44
Figura 6 - Distribuição dos colaboradores da Sonae MC por área orgânica (em frequência) .	45
Figura 7 - Distribuição dos colaboradores do HJJF por serviço (em frequência).....	45
Figura 8 - Distribuição dos colaboradores da Sonae MC e HJJF por esc etário (freq).....	46
Figura 9 - Distribuição dos colaboradores da Sonae MC e HJJF por esc antiguidade (freq) ..	47
Figura 10 - Distribuição dos colaboradores da Sonae MC e HJJF por habilitações (perc)	47
Figura 11 - Gráfico de <i>Boxplot</i> para a variável IE Total e grupos da variável AD - Sonae	66
Figura 12 - Gráfico de dispersão com relação quadrática entre IE Total e AD(ap) - HJJF.....	69
Figura 13 - Distribuição das respostas dos colaboradores do HJJF à questão « <i>Nos últimos dois anos, frequentou alguma ação de formação profissional?</i> » (perc).	76
Figura 14 - Distribuição das respostas dos colaboradores do HJJF à questão « <i>Se sim, quantas ações frequentou no total?</i> » (perc).	77
Figura 15 - Distribuição das respostas dos colaboradores do HJJF por tema de ação (freq)...	77
Figura 16 - Distribuição das respostas dos colaboradores do HJJF à questão « <i>Como seria possível melhorar os resultados do seu trabalho?</i> » (em percentagem).	78
Figura 17 – Comparação da média da IE Total entre os sexos em ambas as amostras	80
Figura 18 - Comparação da média da IE Total entre os esc etários em ambas as amostras	81
Figura 19 - Comparação da média da IE Total entre os esc antiguidade -ambas as amostras .	81
Figura 20 - Comparação da média da IE Total entre as habilitações em ambas as amostras ..	82

Abreviaturas/Siglas

AFCP - Análise Fatorial de Componentes Principais

DOP - Direção de Operações

DPH - Drogaria e Produtos de Higiene

EPE – Entidade Pública e Empresarial

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HJJF – Hospital José Joaquim Fernandes

IE – Inteligência Emocional

INE – Instituto Nacional de Estatística

K-S – *Kolmogorov-Smirnov*

KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin*

MSCEIT - *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*

QI - Quociente de Inteligência

QE - Quociente Emocional

SAC – Serviço de Apoio a Cliente

ULSBA - Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo

1. Introdução

Embora as pessoas tenham sido sempre fundamentais no ambiente empresarial, hoje elas desempenham um papel ainda mais central para a obtenção da vantagem competitiva de uma empresa (Bohlander, Snell, & Sherman, 2003). A expressão «capital humano» é uma expressão que passou a ser utilizada no léxico da Gestão de Recursos Humanos para ilustrar a ideia de que nas pessoas reside uma fonte abundante de potencialidades que podem ser utilizadas nas organizações de forma a gerar valor acrescentado (Ceitil, 2007). Contudo, na grande maioria das organizações atuais, o elemento humano ainda é encarado como um recurso indiferenciado. E, numa perspetiva global, os défices de educação, qualificações ou competências são uma prova de que, nesta matéria, ainda não se passou, efetivamente, das palavras aos atos (Neves & Costa, 2012).

O crescente interesse sobre a temática da inteligência emocional parece prender-se em parte com as rápidas mudanças sociais e organizacionais. O contexto organizacional tem sido a principal área para o crescimento do interesse e reivindicações associadas à eficácia da inteligência emocional (Dulewicz & Higgs, 2000). Em poucas décadas, o mundo do trabalho sofreu profundas mudanças, obrigando as organizações a adequarem a sua gestão a tais mudanças, o que gerou um forte impacto na qualidade de vida do trabalhador (Pereira, 2010). Com efeito, a mudança acelerada de processos de trabalho, tecnologias, objetivos e exigências de mercados, características desta nova era da globalização e do conhecimento, trouxe novas exigências: criatividade, flexibilidade - pessoal e organizacional - , orientação à mudança, inovação constante e foco nos resultados (Neves & Costa, 2012). O autor Ceitil (2007) destaca que a existência de espírito empreendedor nos colaboradores de uma organização, é uma condição vital, não só para a sobrevivência das empresas, mas sobretudo, para o seu sucesso futuro. Estas competências assentam nas capacidades da inteligência emocional e demonstram ser na atualidade as mais valorizadas no sistema da Gestão de Recursos Humanos (Goleman D. , 2003). Dada a centralidade do capital humano nas organizações, o conceito de IE é visto como particularmente importante no desenvolvimento de uma vantagem competitiva para as organizações (Othman, Abdullah, & Ahmad, 2008).

O conceito de Inteligência Emocional tem suscitado o interesse de vários investigadores, com os seus pressupostos a serem aplicados a diversos contextos profissionais (e.g. medicina, gestão, engenharia, educação) e a serem aplicados com as diversas áreas da Gestão de Recursos Humanos (Cherniss & Goleman, 2001).

As emoções durante bastante tempo ficaram repelidas do contexto organizacional, sendo muito típico impor-se aos trabalhadores que não misturassem assuntos pessoais com profissionais. Segundo Goleman (2003), é impossível deixar de lado as emoções no trabalho e, negar as próprias emoções não faz com que os trabalhadores sejam mais produtivos. Para este autor o que realmente importa é reconhecer as próprias emoções e saber gerir as mesmas. Na verdade, a ciência moderna tem provado constantemente que é a inteligência emocional, e não somente a capacidade cognitiva, que sustenta muitas de nossas melhores decisões, as mais dinâmicas e lucrativas empresas e as vidas mais satisfatórias e bem-sucedidas (Cooper & Sawaf, 1997). Vários têm sido os autores que dedicaram o seu esforço à definição do construto de Inteligência Emocional, à sua forma de mensuração e à sua relação com outras temáticas organizacionais, tais como o desempenho, a produtividade, a liderança, a satisfação com a vida e com o trabalho. Vários estudos têm demonstrado a existência de uma relação entre a IE e os resultados do trabalho e comportamentos (Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, & Buckley, 2003). O desempenho dos trabalhadores nas organizações é uma temática desde há muito estudada no âmbito do comportamento organizacional e da Gestão de Recursos Humanos (Mauthner, 2006) e a busca contínua pela sua melhoria representa uma parte importante das preocupações dos gestores. Vários autores evidenciaram uma correlação entre a inteligência emocional e o desempenho profissional (Bar-On, Handley & Fund, 2006; Lam & Kirby, 2002; O'Boyle Jr., Humphrey, Pollack, Hawver & Story, 2010; Shooshtarian, Ameli & Amini Lari, 2013; Sy, Tram & O'Hara, 2006; Wong & Law, 2002). A premissa atual das organizações envolve a otimização da contribuição dada pelo trabalhador para os resultados organizacionais, sustentando desta forma uma melhoria gradual e contínua da forma como os trabalhadores exercem as suas funções (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

A inclusão da inteligência emocional nas práticas de Gestão de Recursos Humanos tem também um papel importante no que respeita à produtividade organizacional. Os autores Johnson e Indvik (1999) defendem que a inteligência emocional contribui para a melhoria da cooperação entre os colaboradores, aumentando a motivação e por conseguinte a produtividade.

O objetivo desta dissertação é contribuir para a compreensão de como as capacidades da inteligência emocional dos profissionais podem estar relacionadas com as variáveis do resultado do trabalho, mais especificamente a avaliação de desempenho individual e a produtividade organizacional. Da pesquisa bibliográfica realizada registámos uma menor prevalência dos estudos relacionando a IE e os resultados do trabalho numa perspetiva

organizacional, pelo que o aspeto inovador deste trabalho prende-se com a associação não só entre a IE e o desempenho, como também com a indicadores de produtividade organizacional. O presente estudo é realizado em dois contextos organizacionais diferentes: uma empresa prestadora de serviços de saúde do setor público e uma empresa de distribuição do setor privado. Assim, será nosso intuito desenvolver um estudo do tipo descritivo, exploratório e correlacional, pretendendo quer descrever variáveis e grupos de sujeitos, explorar as relações entre as variáveis e verificar hipóteses de causalidade. Esperamos que este estudo seja útil para descrever a situação dos participantes relativamente às capacidades de inteligência emocional experienciadas, e que possa servir de apoio às organizações envolvidas para possíveis melhorias nesta área.

Assim, o presente trabalho encontra-se estruturado em quatro capítulos.

No primeiro capítulo pretendemos apresentar para cada um dos construtos teóricos (inteligência emocional, desempenho e produtividade) uma revisão da literatura, tendo para tal realizado uma retrospectiva histórica dos conceitos, modelos teóricos e instrumentos.

No segundo capítulo debruçamo-nos sobre a metodologia, isto é, na definição dos objetivos e hipóteses de investigação, dos participantes, no delineamento do instrumento adotado, nas variáveis em estudo e nos procedimentos.

O terceiro capítulo destina-se à apresentação e análise dos resultados obtidos, em função das hipóteses previamente definidas neste estudo.

Por último, os resultados são discutidos, tendo por base o corpo teórico desenvolvido no primeiro capítulo.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Inteligência Emocional

No seu livro “Trabalhar com Inteligência Emocional”, o autor Daniel Goleman (2000) apresenta a nova realidade. A instabilidade dos postos de trabalho é atualmente um facto perturbador do dia-a-dia. Numa época em que não existem garantias de segurança no emprego, em que o próprio conceito de «emprego» está a ser substituído pelo de «perícias portáteis», as competências humanas são as qualidades fundamentais que nos tornam empregáveis (Goleman D. , 2000, p. 12). Hoje, somos avaliados não só pela nossa inteligência ou pelas nossas habilitações mas também pela forma como nos gerimos a nós próprios e uns aos outros. Este padrão aplica-se cada vez mais na escolha de quem é contratado e de quem não o é, de quem sai e de quem fica, de quem é preterido e de quem é promovido. Existe finalmente uma compreensão mais precisa destes talentos humanos e um novo nome para eles: Inteligência Emocional (IE). Em 1998, Goleman refere que após décadas de estudos empíricos, *“existem resultados que confirmam, ultrapassando qualquer dúvida, o quanto a inteligência emocional é importante para o êxito”* (Goleman D. , 2000, p. 13).

A pesquisa que sustenta o posicionamento da inteligência emocional é predominantemente baseada em pesquisas psicofisiológicas, pesquisa baseada na educação e desenvolvimentos no campo da terapia, como é o exemplo do influente livro de Goleman (1995) sobre inteligência emocional, que fornece exemplos de evidências de pesquisa da esfera educacional. Contudo o contexto organizacional tem sido a principal área para o crescimento do interesse e reivindicações associadas à eficácia da inteligência emocional (Dulewicz & Higgs, 2000). São também de destacar os estudos aplicados ao contexto militar como é por exemplo o estudo desenvolvido pelos autores Livingstone, Nadjiwon-Foster e Smithers em 2002 para as forças armadas do Canadá. Este artigo tem como intuito compreender a inteligência emocional em relação à liderança militar e estabelece a ligação conceptual entre os componentes que se enquadram no conceito de IE e comportamentos de liderança eficaz. Os autores referem que o estudo possibilita a melhoria da eficácia dos atuais e futuros líderes militares através da implementação de padrões rigorosos para a seleção, desenvolvimento e avaliação de líderes militares dado que a eficácia militar depende da capacidade dos líderes para responder às pressões em curso e para gerir os outros de forma eficiente, isto é, capacidades inerentes à IE (Livingstone, Nadjiwon-Foster, & Smithers, 2002).

Segundo Mayer, Salovey e Caruso (2000), o conceito de Inteligência Emocional (IE) surgiu na literatura científica no início da década de 90, com o sentido de designar uma forma de

inteligência social, distinta da inteligência geral, que se situaria na intersecção da cognição e da emoção. Em especial na última década, o conceito de IE tem atraído uma enorme atenção no âmbito da Psicologia e da Gestão de Recursos Humanos, com os seus pressupostos de base a serem aplicados às mais diversas áreas (Dulewicz & Higgs, 2000), onde se identificam duas vertentes, uma científica e outra popular (Fernandes, 2005).

De acordo com a literatura, a IE pode afetar o sucesso de um indivíduo numa organização (Cherniss & Goleman, 2001) e que tem impacto no desempenho e produtividade (Lam & Kirby, 2002). No entanto, os autores Zeidner, Matthews e Roberts (2004) postulam que a literatura sobre a IE baseia-se demasiado em pesquisas não científicas. Chiva e Alegre (2008) também sublinham a evidência empírica escassa, e por vezes altamente controversa, utilizada para apoiar a importância da EI no local de trabalho. Os autores críticos da IE argumentam que a IE é extremamente sensível a fatores contextuais e pode por exemplo afetar o desempenho de uma forma positiva ou negativa de acordo com esses fatores (Zeidner, Matthews, & Roberts, 2004) e que as aplicações do conceito do âmbito organizacional tendem a basear-se em argumentos anedóticos (Dulewicz & Higgs, 2000). De uma forma geral, alegam que os defensores da IE parecem motivados por uma agenda política ao invés de interesse científico, que existe uma falta de escrutínio científico relativamente às medidas de IE, que o construto está enraizado no conceito desacreditado de inteligência social e que a sua pesquisa não demonstra validade incremental em relação aos modelos tradicionais de personalidade, sendo portanto prematuro aplicar os seus resultados (Ashkanasy & Daus, 2005).

Os autores Ashkanasy e Daus (2005) contestam os argumentos contra o construto. Em primeiro lugar, argumentam que a IE está longe de ser uma área moribunda e que embora existam dados que estão de facto fora do âmbito científico, é uma área de interesse atual e em desenvolvimento no campo do comportamento organizacional. Defendem que Mayer, Salovey e Caruso (2000) realizaram avanços em distinguir a IE da noção de inteligência social, verificando que apesar de distinta se relaciona positivamente com outras inteligências, sendo que a IE é baseada essencialmente na emoção e no papel que a emoção desempenha no comportamento organizacional (Lopes & Salovey, 2001). Os autores afirmam que os argumentos contra a IE parecem refletir o ponto de vista cognitivo-comportamental rígido que durante tantos anos inibiu a pesquisa sobre a emoção nas organizações (Ashforth & Humphrey, 1995) e que diversos investigadores contemporâneos da inteligência (e.g. Gardner, 2000; Sternberg, 2000; Damasio, 1994) reconheceram que um modelo de inteligência com base apenas na capacidade cognitiva é insuficiente para explicar as

capacidades e o comportamento humano. De uma forma geral, Ashkanasy e Daus (2005) consideram o debate e a controvérsia em relação ao construto de IE é um processo saudável na investigação científica.

Dada a centralidade do capital humano nas organizações, o conceito de IE é visto como particularmente importante no desenvolvimento de uma vantagem competitiva para as organizações (Othman, Abdullah, & Ahmad, 2008). Os principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma organização são os colaboradores e estes convivem com emoções e sentimentos que são inerentes à natureza humana e que não se podem erradicar das relações laborais (Chiavenato, 2004). As mudanças geradas nas organizações pela globalização e inserção de novas tecnologias tornaram a inteligência emocional num fator primordial. As inteligências pessoais – interpessoal e intrapessoal – apresentadas por Gardner (2000) revelam-se imprescindíveis na gestão de recursos humanos. A IE também é importante no ambiente organizacional devido às mudanças que esta pode vir a favorecer. O gestor emocionalmente inteligente sabe criticar de modo construtivo, lidar positivamente com as adversidades e afetar positivamente a eficácia do trabalho em equipa (Goleman, 2003).

Vários estudos têm demonstrado a existência de uma relação entre a IE e os resultados do trabalho e comportamentos (Prati, Douglas, Ferris, Ammeter & Buckley, 2003; Carmeli, 2003). Segundo Ashforth e Humphrey (1995), a emoção é inseparável do ambiente de trabalho organizacional. A literatura indica muitos benefícios associados às equipas de trabalho e à própria organização, quando os seus membros apresentam um nível de IE elevado. Tais benefícios incluem menores níveis de stress (Rook, 1987), maior satisfação no trabalho, maior comprometimento organizacional e aumento da criatividade (Eisenberg & Fabes, 1992; Scott & Bruce, 1994; Moses & Stahelski, 1999). E segundo Tesluk, Vance e Mathieu (1999) estes efeitos influenciam resultados positivos no que respeita ao desempenho, produtividade e eficácia organizacional. Por sua vez, os autores Prati, Douglas, Ferris, Ammeter e Buckley (2003) sugerem que a contratação de colaboradores emocionalmente inteligentes e a formação nesta área beneficiam os diversos setores organizacionais. Por exemplo na área de recrutamento e seleção, as medidas de inteligência emocional podem ajudar na seleção de pessoal com maior capacidade de gerir o *stress*, reduzindo a probabilidade de esgotamento emocional (*burnout*) e conflitos no local de trabalho e podem também indicar a necessidade de formação entre os membros da organização (Prati *et al.*, 2003).

O artigo de Othman, Abdullah e Ahmad (2008) examina a crescente aplicação da IE no desenvolvimento do capital humano nas organizações modernas e propõe que a IE influencia

significativamente a eficácia organizacional através de diferentes dimensões: carreira, inovação, equipas e organização. Wong e Law (2002) referem que existem pelo menos três tipos de trabalho a ser oferecido à organização em troca de recompensa: o trabalho mental que se refere às capacidades cognitivas, conhecimentos e experiência dos colaboradores; o trabalho físico que se refere aos esforços físicos dos colaboradores para atingir os objetivos organizacionais; e o trabalho emocional que se refere à medida que o colaborador é obrigado a apresentar uma emoção apropriada, a fim de realizar o trabalho de forma eficiente e eficaz. De acordo com Hochschild (2003), um dos primeiros autores a estudar este construto, o conceito de trabalho emocional significa o ato de gerir emoções a serviço de um emprego.

Estudos têm concluído que a IE está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional (Aremu, 2005), a progressão profissional (Dulewicz & Higgs, 2000) e a inovação e criatividade (Suliman & Al-Shaikh, 2006). Os autores Spector e Fox (2002) referem que as emoções positivas estão relacionadas com comportamentos de cidadania organizacional, enquanto as emoções negativas se relacionam com comportamentos de trabalho contraproducente.

Os estudos sobre a IE tiveram início com o surgimento da ideia de que as pessoas intelectualmente mais brilhantes nem sempre eram mais bem-sucedidas, quer a nível pessoal quer a nível profissional. Na verdade, a ciência moderna tem provado constantemente que é a IE, e não somente a capacidade cognitiva, que sustenta muitas de nossas melhores decisões, as mais dinâmicas e lucrativas empresas e as vidas mais satisfatórias e bem-sucedidas (Cooper & Sawaf, 1997). São diversos os autores que investigam a relação da inteligência emocional com o desempenho organizacional, assim como com o bem-estar e satisfação no trabalho. Em 1995, Goleman estudou o efeito da IE na satisfação no trabalho e os resultados mostraram que existe uma relação significativa entre IE e satisfação no trabalho e que os trabalhadores com alta IE procuram os empregos que requerem competências mais elevadas (Goleman, 2003). Os autores Shimazu, Shimazu e Odahara (2004) também postulam que os indivíduos com alta IE são propensos a experimentar níveis de satisfação no trabalho mais elevados, uma vez que estes conseguem avaliar e gerir as emoções nos outros com maior facilidade. Esta competência torna-se significativa em grupo, onde os indivíduos com alta IE podem usar as suas competências para promover interações positivas que ajudam a aumentar a sua própria moral, assim como a moral do grupo e contribuir positivamente para a satisfação no trabalho (Shimazu, Shimazu, & Odahara, 2004). Também é investigado o papel de variáveis moderadoras e os seus efeitos na relação entre a IE e as variáveis de resultado do trabalho, como é exemplo o artigo dos autores Chiva e Alegre (2008) que analisa a relação entre a IE e

a satisfação no trabalho tendo em consideração a capacidade de aprendizagem organizacional. Por sua vez, os resultados do estudo de Shooshtarian, Ameli e Amini Lari (2013) mostraram que a IE dos colaboradores não só foi positivamente correlacionada com a satisfação no trabalho, como também se relacionou significativamente com o desempenho no trabalho. Também os estudos de Wong e Law (2002) e Sy, Tram e O'Hara (2006) encontraram uma relação positiva e significativa entre a IE e ambas as variáveis de satisfação e desempenho no trabalho. Em 2008, os autores Law, Wong, Huang e Li estudaram o efeito da IE no desempenho no trabalho entre os cientistas de grandes empresas de computadores na China e assumiram que para além do efeito da capacidade mental geral sobre o desempenho no trabalho, a IE é um preditor significativo do desempenho organizacional e da satisfação no trabalho (Law, Wong, Huang, & Li, 2008).

Goleman (1995) destaca o poder das emoções na vida humana, referindo que a inteligência pode não ter o mínimo valor quando as emoções falam. Os estudos acerca do desenvolvimento emocional dos grupos de trabalho ganham também importância neste novo contexto organizacional. Por exemplo, Barsade (2002) estudou o contágio emocional nos grupos, traduzindo-se como a transferência de estados de espírito entre os indivíduos de um grupo e a sua influência na dinâmica do grupo. O autor encontrou uma influência significativa de contágio emocional sobre as atitudes a nível individual e a nível dos processos do grupo, em que os seus membros experienciaram uma melhoria na cooperação, redução de conflitos e aumento do desempenho de tarefa. Por sua vez, Druskat e Wolff (2001) apresentam um modelo que contém os mais importantes tipos de normas que um grupo pode criar para melhorar a sua inteligência emocional e defendem que tal como os indivíduos, as equipas mais eficazes são as emocionalmente inteligentes.

Goleman afirma que os dados existentes sugerem que a IE pode ser uma influência tão poderosa e por vezes ainda mais poderosa que o Quociente de Inteligência (QI) (Goleman, 1995). Uma das áreas de investigação muito popular e que serve de exemplo a esta afirmação é a que relaciona a liderança e a IE, a qual suscitou ao longo dos anos o interesse de vários investigadores (e.g. George, 2000; Goleman, 2000; Goleman, Boyatzis & McKee, 2002; Wong & Law, 2002). O estudo sobre liderança transformacional e IE dos autores Mandell e Pherwani (2003) encontrou correlação positiva significativa entre os dois construtos, tal como o estudo dos autores Rubin, Munz & Bommer (2005), que concluiu que os líderes que são capazes de perceber as emoções, adotam mais vezes um comportamento de liderança transformacional. Um dos contribuidores mais importantes para a área da inteligência emocional e liderança é Daniel Goleman, que escreveu vários livros sobre a implementação

de inteligência emocional na organização. Segundo o autor, 95% das competências necessárias para o êxito da liderança são de natureza emocional (Goleman, 2000). George (2000) também explica como a IE tem um papel fulcral na efetividade dos líderes, referindo que os líderes que sabem gerir as emoções próprias e as dos seus subordinados tendem a ser mais eficazes na consecução dos objetivos do grupo/organização, assim como no incremento da satisfação, realização pessoal e comprometimento dos colaboradores.

Outra das áreas que tem gerado discussão entre os investigadores é a que respeita à formação de inteligência emocional. Os autores Emmerling e Goleman (2003) tentam esclarecer as reservas quanto à capacidade de desenvolver competências de inteligência emocional. Em primeiro lugar, reconhecem que os genes desempenham um papel importante na determinação da inteligência emocional, mas chamam a atenção para o facto de que os geneticistas reconheceram a capacidade da natureza de moldar a expressão do gene. Em segundo lugar, argumentam que os indivíduos não são suscetíveis de melhorar qualquer aspeto de sua inteligência emocional, sem um esforço sustentado e empenhamento para tal. Por último, os autores destacam os resultados de uma investigação de natureza neurológica dos autores Davidson, Jackson e Kalin (2000) que suportam a tese de que a inteligência emocional pode de facto ser desenvolvida.

O autor António Damásio, no seu livro “O sentimento de si” analisa as emoções e o seu papel no funcionamento humano, esclarecendo a sua importância ao referir que estas estão afetadas a homens e mulheres de todas as idades, culturas, graus de instrução e níveis económicos (Margulho, 2010). A inteligência emocional pode fazer diferença para fatores cruciais do sucesso de uma carreira ou de uma organização, incluindo-se: liderança, desempenho, tomada de decisão, trabalho em equipa, comunicação, criatividade e inovação, gestão da mudança e relações no contexto laboral (Cooper & Sawaf, 1997). São muitos os autores que trabalharam e definiram o conceito de IE, o que significa que abordar este tema implica realizar a revisão da sua evolução histórica e compreender o quadro conceptual em que surgiu e os desenvolvimentos a que foi sujeito.

2.1.1. Abordagem histórica e conceptual

O termo “Inteligência Emocional” foi formalmente definido, pela primeira vez, na década de 90 por Salovey e Mayer (1990). No entanto, as suas raízes provêm do conceito de “inteligência social” identificado por Thorndike em 1920, definido como a *“capacidade de compreender e gerir, homens e mulheres, rapazes e raparigas – atuando sabiamente nas*

relações humanas” (Cunha, Cabral-Cardoso, Cunha, & Rego, 2007, p. 134). Este conceito representou uma influência marcada para o desenvolvimento do construto de IE, permitindo estabelecer uma ligação entre emoção e inteligência. Em 1940, David Wechsler refere-se às *non-intellective abilities* como essenciais à adaptação e ao sucesso na vida (Cherniss, 2000). Os trabalhos de Thorndike viriam a ser retomados por Gardner em 1983. No seu livro *Frames of mind*, Howard Gardner (1983 citado por Fernandes, 2005) defende o conceito de “inteligências múltiplas”, assim como a ideia de que a inteligência não é um construto isolado, mas sim constituído por sete tipos de inteligências relativamente independentes entre si: linguística; lógico-matemática, musical, cinestésico-corporal, espacial, interpessoal e intrapessoal. Diversos autores destacam a influência da inteligência interpessoal e intrapessoal para a construção do conceito de IE, sendo que Gardner definiu a inteligência intrapessoal como a capacidade de autoavaliação e de conhecimento dos próprios sentimentos; e a inteligência interpessoal como envolvendo a capacidade de compreender os estados de espírito e os desejos dos outros e de agir com base nesses conhecimentos (Cunha, Cabral-Cardoso, Cunha, & Rego, 2007).

Em 1990, Peter Salovey e Jonh Mayer converteram o nome de inteligência interpessoal e intrapessoal em Inteligência Emocional, e definiram o conceito como “*um tipo de inteligência social, que envolve a capacidade de monitorizar os sentimentos e emoções próprias e de outros, com o objetivo de os distinguir, e de usar essa informação para orientar o pensamento e a ação*” (Salovey & Mayer, 1990, p.189). Foi também nesta altura e com base no modelo destes autores que foi criado o primeiro teste da IE (Salovey & Grewal, 2005). Em 1997, Mayer e Salovey desenvolveram o seu próprio modelo e reformulam o conceito de IE, sendo este constituído por quatro dimensões:

- Capacidade de perceção, avaliação e expressão de emoções;
- Capacidade de aceder e gerar emoções que facilitem as atividades cognitivas;
- Capacidade para compreender e analisar informação emocional e para usar o conhecimento emocional;
- E capacidade de gerir emoções para promover o desenvolvimento e o bem-estar emocional e intelectual.

Estas quatro dimensões encontram-se estruturadas hierarquicamente, constituindo a perceção, avaliação e expressão de emoções a base do modelo, e a sua gestão o topo (Ângelo, 2007). De referir ainda que as quatro dimensões estão interrelacionadas. Por exemplo, a capacidade de perceção das emoções é necessária para que o indivíduo possa geri-las; a compreensão

emocional ou empatia representa um elemento facilitador da gestão das emoções dos outros (Cunha *et al.*, 2007). Mais tarde, conceito de IE é apresentado com base em apenas três competências, referindo que a inteligência emocional está relacionada com a capacidade de percepção das emoções e assimilação de sentimentos relacionados com as emoções, com a compreensão dessas emoções e com a sua gestão (Mayer, Salovey & Caruso, 2000).

Seguiu-se Daniel Goleman, autor, psicólogo doutorado de *Harvard* e jornalista do *The New York Times*, que desenvolveu temáticas sobre o cérebro e ciências do comportamento. Pertenceu a um grupo de investigadores com interesse pela inteligência cognitiva e sua relação com fatores de sucesso na vida (Goleman, 2000). Em 1995, o autor lançou a primeira edição do seu livro “Inteligência Emocional”, um livro não científico e de narrativa jornalística, *best-seller* internacional, que revolucionou e popularizou o conceito de IE ao demonstrar que este conceito era de maior relevância para o sucesso da vida das pessoas do que a inteligência cognitiva (Santos, 2005). Pela primeira vez, o mundo dos negócios, de uma forma global, tomou consciência daquilo que há muito se procurava para explicar o sucesso e que devia acompanhar a inteligência geral: a aplicação da inteligência ao relacionamento interpessoal (Almeida, 2012). A temática da IE alcançou maior dimensão e o autor tornou-se um dos maiores especialistas nesta área. Em 1995, Goleman define o conceito de Inteligência Emocional como: «(...)a capacidade de a pessoa se motivar a si mesma e persistir a despeito das frustrações; de controlar os impulsos e adiar a recompensa; de regular o seu próprio estado de espírito e impedir que o desânimo subjugu a faculdade de pensar; de sentir empatia e de ter esperança» (Goleman, 2003, p.54). Posteriormente em 1998 e após investigações, autor publica outro livro sobre “Trabalhar com a Inteligência Emocional” no qual redefine o seu conceito de IE: «(...)a capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós e nas nossas relações» (Goleman, 2000, p.323), o qual se baseia em cinco dimensões: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e competências sociais.

Sendo que, as três primeiras competências são pessoais e determinam a forma como nos gerimos a nós próprios, e as duas últimas são competências sociais e determinam a forma como lidamos com as relações. Neste contexto teórico da IE, o conceito de competência emocional apresenta-se como uma capacidade apreendida que resulta num desempenho extraordinário no trabalho (Goleman, 2000). O autor refere que a IE é mais importante que o QI para o sucesso das pessoas, no entanto, não ignora a importância que ambos os tipos de inteligência têm no desenvolvimento pessoal e organizacional (Goleman, 2000).

Em 2002, Goleman, Boyatzis e McKee (2002) apresentaram num trabalho a redução dos cinco elementos primordiais da investigação de Goleman a quatro domínios principais: autoconsciência, autodomínio, consciência social e gestão das relações, em que cada um deles proporciona um conjunto de competências fundamentais para uma elevada IE, que é também designada por rede de competências emocionais. Cherniss e Goleman (2001) estabelecem os quatro domínios da IE e as respetivas competências da seguinte forma:

Competências pessoais:

- Autoconsciência
 - Autoconsciência emocional: compreender as suas próprias emoções e os seus efeitos;
 - Autoavaliação: conhecer as suas próprias forças e limites;
 - Autoconfiança: boa noção do seu próprio valor e capacidades.
- Autogestão
 - Autodomínio emocional: controlar os impulsos e as emoções destrutivas;
 - Transparência: mostrar honestidade e integridade; ser de confiança;
 - Capacidade de adaptação: flexibilidade a ambientes de mudança e a situações em que é necessário ultrapassar dificuldades;
 - Capacidade de realização: energia para melhorar o desempenho de forma a satisfazer padrões pessoais de excelência;
 - Capacidade de iniciativa: estar pronto para agir e aproveitar oportunidades;
 - Otimismo: ver o lado positivo dos acontecimentos.

Competências sociais:

- Consciência social
 - Empatia: compreender as emoções dos outros e o seu ponto de vista;
 - Consciência organizacional: captar as “ondas”, as redes de decisão e as políticas que atravessam a organização;
 - Espírito de serviço: reconhecer e satisfazer as necessidades dos subordinados e dos clientes.
- Gestão das relações
 - Liderança inspiradora: orientar e motivar as pessoas;
 - Influência: dominar um conjunto de táticas de persuasão;
 - Capacidade para desenvolver os outros: desenvolver as capacidades dos outros dando-lhes feedback e orientação;

- Catalisador da mudança: iniciar novas orientações e gerir e orientar pessoas nos novos caminhos;
- Gestão de conflitos: resolver desacordos e disputas;
- Espírito de equipa e colaboração: cooperação e capacidade para gerar espírito de equipa.

Quadro 1 - Quadro das competências emocionais de Goleman

	Eu (competências pessoais)	Outros (competências sociais)
	Autoconsciência	Consciência social
Reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconsciência emocional • Auto-avaliação • Autoconfiança 	<ul style="list-style-type: none"> • Empatia • Consciência organizacional • Espírito de serviço
Gestão	Autogestão <ul style="list-style-type: none"> • Autodomínio emocional • Transparência • Autoconfiança • Adaptabilidade • Capacidade de realização • Iniciativa 	Gestão das relações <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para desenvolver os outros • Influência • Comunicação • Gestão de conflitos • Liderança inspiradora • Catalisador da mudança • Espírito de equipa • Colaboração

Fonte: Adaptado de Cherniss e Goleman, 2001, p.28.

Em 1980, Reuven Bar-On usou pela primeira vez a abreviatura QE (quociente emocional) para se referir às capacidades da IE (Goleman, 2000). Bar-On apresenta-nos um modelo da Inteligência Social e Emocional, definindo-o como «*um conjunto interrelacionado de competências emocionais, sociais, skills e facilitadores que determinam o quão eficiente é a nossa compreensão do Eu e dos outros, a nossa capacidade de expressão e relacionamento e a eficácia com que lidamos com as exigências do dia-a-dia*» (Bar-On, 2006, p. 14). Segundo o autor, a IE assume um papel não só determinante ao nível pessoal do indivíduo, mas otimiza em grande medida a sua performance laboral (Bar-On, 2006). Em 1997, Bar-On apresenta um modelo de IE que se compõe em cinco dimensões (Ceitil, 2007):

- Intrapessoal (autoconsciência emocional, assertividade, autoestima, autorrealização, independência);
- Interpessoal (relações interpessoais, responsabilidade social, empatia);
- Adaptabilidade (resolução de problemas, realismo, flexibilidade);
- Gestão do *stress* (tolerância ao *stress*, controlo da impulsividade);
- Humor em geral (felicidade, otimismo)

Quadro 2 - Quadro de competências de IE de Bar-On

Intrapessoais	Interpessoais	Adaptabilidade	Gestão do stress	Humor geral
<ul style="list-style-type: none"> - Autoconsciência emocional; - Assertividade; - Autoestima; - Autorrealização; - Independência. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relações interpessoais; - Responsabilidade Social; - Empatia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resolução de problemas; - Realismo; - Flexibilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tolerância ao stress; - Controlo da impulsividade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Felicidade; - Otimismo.

Fonte: Adaptado de Ceitil, 2007.

Os autores Cunha, Cabral-Cardoso, Cunha e Rego (2007) anunciam de um modo simples, que os indivíduos emocionalmente inteligentes são os que usam a razão para compreender as emoções (as próprias e as dos outros) e lidar com elas, e que recorrem às emoções para interpretar a envolvente e tomar decisões mais racionais. Nesta lógica, a emoção torna o pensamento mais inteligente, e a inteligência permite pensar e usar de modo mais apurado as emoções. Por conseguinte, a IE representa a capacidade para conciliar emoções e razão: usar as emoções para facilitar a razão, e raciocinar inteligentemente acerca das emoções.

No que respeita à aprendizagem da IE, tal como refere Goleman (2000), ao contrário do nosso QI, que pouco muda após a adolescência, a IE é em grande medida assimilada e continua a desenvolver-se ao longo da vida, à medida que aprendemos com as nossas experiências – a nossa competência nessa matéria pode ser sempre crescente. No decurso normal de uma vida, a IE tende a aumentar à medida que nos tornamos mais conscientes dos nossos estados de espírito, que aprendemos a dominar melhor as nossas emoções negativas, a escutar e a ter empatia – em suma, à medida que ganhamos maturidade (Goleman, 2000). Em 1998, Goleman defende que *“a pesquisa e a prática demonstram claramente que a inteligência emocional pode ser aprendida”* (Cunha & Rego, 2002, p. 6), sendo que existe uma condição *sine qua non*: ter sincero desejo de mudar e empregar os esforços correspondentes. O autor destaca o facto de que embora a substância do dia-a-dia dos programas de formação em IE possa parecer irrelevante, o resultado – seres humanos decentes – é mais crítico que nunca para o nosso futuro (Goleman, 2003). Assim, independentemente da idade ou do nível de desenvolvimento, qualquer indivíduo beneficia de um programa de aprendizagem que o conduza a um autocontrolo emocional e a uma capacidade de raciocínio reflexiva e construtiva (Low, Lomax, Jackson & Nelson, 2004 citado por Areias, 2010).

Um número cada vez maior de empresas percebe que estimular as capacidades da IE constitui uma componente vital de qualquer filosofia de gestão de uma organização (Goleman, 2000). Esta evidência agregada à “sabedoria popular” ajuda a compreender as razões pelas quais têm surgido diversos projetos e eventos formativos destinados a fomentar a IE (Fernandes, 2005).

Podemos concluir que o processo de evolução e consolidação do construto da IE é permanente. As evidências empíricas que o reforçam e, também com muita frequência, o colocam em causa (e.g. forte correlação entre IE e traços de personalidade; testes de validade científica duvidosa) estão na «ordem do dia» (Neves & Costa, 2012). Atualmente, a área de estudo da neurociência social está a possibilitar uma forte consolidação dos processos da componente interpessoal da IE e o seu impacto intrapessoal. Neste âmbito os autores Neves e Costa (2012) destacam a perspetiva neurológica da inteligência social, apresentada por Daniel Goleman (2006), que surge numa ligação de continuidade neuropsicológica com o modelo por ele apresentado em 1995 e tenderá a culminar numa inteligência emocional-social. Goleman (2006) debruçou-se sobre essa inteligência, defendendo que a interação social é capaz de moldar tanto o comportamento individual como o funcionamento do próprio organismo.

2.1.2. Modelos teóricos e instrumentos de medida

Modelos teóricos da IE

O paradigma teórico da IE engloba dois tipos de modelo teórico da IE: modelo de aptidões e modelo misto. Os autores Mayer, Salovey e Caruso (2000) distinguem os dois tipos de modelos de forma bastante clara.

O modelo de aptidões da IE, na linha de Mayer e Salovey (1997) é descrito por ter em consideração a IE com foco nas aptidões mentais, nas emoções e na inteligência cognitiva. Este modelo define a IE dentro dos critérios padrão da inteligência cognitiva, e é desenvolvido no quadro teórico dos processos da psicologia, das emoções, e da cognição. Os autores colocam esta conceção da IE em paralelo com outras inteligências como a inteligência verbal ou lógico-matemática. Na linha deste modelo, resultados de diversos estudos sugerem que à medida que a idade aumenta, o indivíduo torna-se emocionalmente e socialmente mais inteligente (Bar-On, 2006). Por outro lado, relativamente ao QI, considera-se que este aumenta até ao final da adolescência e começa a diminuir moderadamente na segunda e terceira década de vida, tal como reportado por Wechsler (1958). O autor destaca assim o papel da experiência como sendo um fator de grande importância “*na capacidade do indivíduo de lidar eficazmente com o ambiente que o rodeia*” (Wechsler, 1958, p. 142).

No desenvolvimento deste modelo, são identificados três processos mentais fundamentais a que o ser humano recorre na sua ação individual e social: a motivação, a emoção e a cognição. Os elementos desta tríade interagem entre si de forma complexa, dando origem à Inteligência Emocional (Mayer, Salovey & Caruso, 2000).

Em contraste, os modelos mistos da IE, na linha de Bar-On e Goleman, combinam as aptidões mentais com os traços de personalidade, fatores motivacionais, atividade social e outros construtos não cognitivos, tais como o otimismo, o bem-estar, a autoestima, a gestão das emoções e a empatia. Relativamente à perspetiva de Bar-On (2000 citado por Mayer *et al.*, 2000), este desenvolveu uma das primeiras medidas da IE, onde fez referência ao termo *Quociente Emocional (QE)*. O modelo misto adotado por Bar-On destaca a importância do desempenho, privilegiando o processo em si, em detrimento do resultado. Este modelo é descrito, conforme referido anteriormente, em cinco dimensões da IE: intrapessoal, interpessoal, adaptabilidade, gestão de *stress* e humor em geral (Mayer *et al.*, 2000). Bar-On recorda a raiz do conceito de IE - a inteligência social – e apresenta um modelo com um foco nas «inteligências emocionais» e nas «inteligências sociais» (Neves & Costa, 2012). Quanto ao modelo misto de Goleman (2002 citado por Mayer *et al.*, 2000), este delimita, conforme referido anteriormente, quatro dimensões da IE: autoconsciência, autorregulação, competências sociais e gestão de relacionamentos. Este autor defende que as competências emocionais não são inatas, mas sim aprendidas e treinadas com o objetivo de atingir um bom desempenho (Mayer *et al.*, 2000). Na sua abordagem, a IE é apresentada como um preditor do sucesso pessoal e profissional, sendo que esta apresenta qualidades diferentes mas complementares da inteligência académica e das inteligências puramente cognitivas, medidas pelo QI. Desde então o modelo misto da IE de Goleman tem vindo a evoluir (Neves & Costa, 2012). Existem ainda um outro modelo misto de IE dos autores Cooper e Sawaf (1997) chamado modelo de quatro bases, no qual a IE funciona fora do domínio da análise psicológica e das teorias filosóficas e dentro do campo do conhecimento, da exploração e da aplicação prática, sendo este direcionado especialmente para executivos e gestores organizacionais. Embora seja um modelo menos conhecido, foi aceite pelos investigadores teóricos da Psicologia Organizacional e do Trabalho face à sua simplicidade (Dulewicz & Higgs, 2000).

Apesar da existência dos diferentes tipos de modelos de IE, existem semelhanças teóricas entre eles, uma vez que pretendem compreender e medir os fatores de gestão das emoções (Mayer *et al.*, 2000). Os modelos mistos, especialmente o de Goleman, são alvo de maior popularidade e recolhem mais receptividade no meio empresarial, ao passo que o modelo de aptidões de Mayer e Salovey tende a colher maior receptividade nos meios académicos e científicos (Fernandes, 2005). Importa então, considerar os respetivos pontos fortes e fracos de cada um deles. O quadro 3 apresenta uma síntese dos mesmos.

Quadro 3 - Pontos fortes e fracos do modelo de aptidões e modelo misto

	Pontos Fortes	Limitações
Modelo de aptidões	<ul style="list-style-type: none"> • Focaliza-se no modo como as emoções podem facilitar o pensamento e o comportamento adaptativo. • Baseia-se em competências; considera a IE como um tipo particular de atributos mentais, distintos dos traços e das disposições. • Tem sido alvo de validação empírica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ainda que seja empiricamente validado, o constructo é ainda recente e carece de estudos atinentes à sua validade preditiva. • Dada a sua parcimónia, e porque não inclui os resultados da IE, denota níveis de poder preditivo inferiores aos facultados pelos modelos mistos (mais amplos).
Modelo misto	<ul style="list-style-type: none"> • Inclui uma grande multiplicidade de traços e denota um largo âmbito. • Muitos dos traços nele contemplados revelam franca validade facial/aparente. • É bastante útil para a compreensão da eficácia no mundo do trabalho. • Denota elevado poder preditivo de diversas variáveis relevantes para a vida dos indivíduos e o funcionamento das organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alguns traços incorporados no modelo estão já consagrados no modelo “<i>Big Five</i>” da personalidade. • Alguma ausência de clareza no modo como as competências são agrupadas. • O modelo não inclui apenas traços e competências, mas também resultados da IE (Construção de laços interpessoais). • É difícil discernir as fronteiras entre alguns traços.

Fonte: Fernandes, 2005, p. 66.

O grande ponto de divergência entre as duas abordagens focaliza-se não somente na definição do conceito, como também nas técnicas de aferição daquilo que é, para cada uma delas, a inteligência emocional (Mauthner, 2006).

Instrumentos de medida da IE

A análise da literatura permite notar a existência de distintos métodos e instrumentos de medida da IE (Cunha *et al.*, 2007). Todavia, não há consenso entre os investigadores acerca de qual o melhor método (Mayer *et al.*, 2000). Salovey, Woolery e Mayer (2001 citado por Fernandes, 2005, p.65) foram, aliás, paradigmáticos: “*Existe bastante convergência entre os investigadores acerca do que é a inteligência emocional – um conjunto de competências que engloba a avaliação e a expressão de emoções, o uso das emoções para facilitar as atividades cognitivas, o conhecimento acerca das emoções e a regulação das emoções. Há, todavia, menos consenso acerca de qual o melhor método para medi-la*”.

Quanto aos instrumentos de medição da IE, estes variam em função dos diferentes modelos teóricos, e são eles (Mayer *et al.*, 2000):

- Os testes de aptidões;
- As escalas de autoavaliação;
- E o método dos informantes.

Os testes de aptidões vão de encontro ao modelo teórico das aptidões adotado por Mayer & Salovey (1997), e caracterizam o nível de desempenho na execução dos objetivos e são tipicamente fiáveis e válidos (Mayer *et al.*, 2000). Existem três métodos de avaliação para estes testes: pelo método do consenso, onde se compara a resposta dos participantes com as do grupo em que estão inseridos; o método dos especialistas, em que as respostas são comparadas com as de um especialista; ou o método dos alvos, que compara as respostas desta vez com os alvos escolhidos. O objetivo destes testes é medir as quatro dimensões definidas no modelo das aptidões de Mayer & Salovey (1997). É exemplo dos testes de aptidões o *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*, Versão 2.0 (MSCEIT). É o teste de aptidões mais utilizado e que consiste na avaliação medida de 12 aptidões que se enquadram nas quatro componentes do modelo teórico de Mayer e Salovey (1997). Os resultados do MSCEIT representam as capacidades atuais na resolução das tarefas, pelo que praticamente não são afetados pelo autoconceito, sensibilidade ou estado de espírito (Mayer *et al.*, 2000). Este método apresenta como maior dificuldade, a seleção de tarefas mais pertinentes e determinar a resposta mais condizente com o conceito de IE (Bastos, 2008).

As escalas de autoavaliação podem ser adotadas em qualquer um dos modelos teóricos, e têm o propósito de medir os aspetos individuais da inteligência emocional (Ângelo, 2007). A desvantagem deste instrumento é o facto de existir a possibilidade de falsificação de respostas por parte dos participantes, e de se basearem na auto compreensão do próprio indivíduo, mas apresentam a vantagem de ter maior facilidade de aplicação, maior acesso às experiências do próprio indivíduo e de estar mais direccionado para os processos conscientes da inteligência emocional (Mayer *et al.*, 2000). Esta medida analisa a gestão das emoções e a perceção das competências em domínios específicos da IE. Não procura abordar os traços de personalidade, nem as capacidades cognitivas, mas sim medir as capacidades de cada indivíduo ao lidar com as exigências e pressões do meio envolvente (Mayer *et al.*, 2000). Exemplo ilustrativo de um questionário de autoavaliação é o *Emotional Quotient Inventory* (EQ-i) de Bar-On, que se trata sobretudo de um inventário de uma ampla gama de capacidades emocionais e sociais (Bar-On, 1997). O inventário fornece uma medida geral da IE, mas também das cinco dimensões que compõem o modelo de Bar-On (1997). Além disso, este inventário inclui quatro indicadores de validade que medem o grau com que os sujeitos respondem ao acaso ou distorcem as suas respostas com o objetivo de reduzir o efeito de desejabilidade social e incrementar a segurança dos resultados obtidos (Bar-On, 2006). O indivíduo é convidado a autodescrever-se mediante resposta a diversas afirmações. Este método tem a vantagem de ser de aplicação mais fácil, com maior número de respostas, e mais barato (Bastos, 2008).

Quanto ao método dos informantes, tal como referem os autores Mayer, Salovey e Caruso (2000), este revela a forma como o indivíduo é visto pelos outros, comparando a visão de si próprio com a de terceiros, com base em diversos indicadores de comportamento da IE. Aproxima-se ao conceito de reputação do indivíduo, o que pode não refletir de forma exata as aptidões do mesmo. É adequado apenas para o contexto de comportamentos observáveis e não para as aptidões mentais. Este método tem como vantagem a diminuição dos enviesamentos, mas como desvantagem ser apenas válida para comportamentos observáveis, pois sendo intrínsecas aos indivíduos, as capacidades mentais não podem ser acedidas desta forma (Bastos, 2008). Uma das fórmulas consiste em recorrer à descrição com base em várias fontes, como utilizada por exemplo no *Emotional Competence Inventory* (ECI), desenvolvido por Boyatzis, Goleman e Hay/McBer (1999 citado por Cunha *et al.*, 2007). O ECI é uma escala conjunta de autoavaliação e avaliação realizada por parte de um observador e que define a IE como a capacidade de reconhecer os próprios sentimentos e os sentimentos de terceiros, no sentido da automotivação e da gestão das próprias emoções e das emoções dos relacionamentos (Areias, 2010).

Kaufman e Kaufman (2001) defendem que o futuro da medição da IE entendida como uma forma de inteligência se encontra certamente no aperfeiçoamento dos testes de aptidões e não nas escalas de autoavaliação. A investigação na área da inteligência recorre por norma aos testes de aptidões porque a inteligência corresponde à capacidade de desempenho atual dos indivíduos em matéria de tarefas mentais e não às crenças dos indivíduos sobre essa capacidade (Mayer & Salovey, 1997).

2.1.3. A IE como um construto autónomo

Diversos autores abordam a questão da autonomização do construto de Inteligência Emocional. Segundo os autores Mayer, Salovey, Caruso e Sitarenios (2001), um passo imprescindível para a consideração da IE como uma “nova” inteligência é aferir a sua autonomização relativamente a outros tipos de inteligência já identificados e/ou a medidas de personalidade. Este foi, aliás, um dos argumentos basilares para criticar o conceito de inteligência social, alegando-se que esta não se distinguia suficientemente de outras variáveis da personalidade e da inteligência (Mayer & Salovey, 1997). Fernandes (2005) refere que algumas críticas projetadas sobre a IE apontam no mesmo caminho, considerando-a uma espécie de “repescagem” da inteligência social e, por conseguinte, sofrendo dos mesmos problemas psicométricos. Os autores Cunha, Cabral-Cardoso, Cunha e Rego (2007) destacam

um dos estudos que aborda este assunto, realizado por Davies, Stankov e Roberts em 1998, em que através do seu trabalho empírico concluem que: Os questionários de medida se relacionavam fortemente com determinados traços de personalidade (sugerindo, pois não haver validade discriminante suficiente); e as medidas objetivas denotavam fraca fidedignidade. Ainda assim, os autores Mayer e Salovey apresentam diversos argumentos a favor da autonomização da IE relativamente à inteligência geral, a outras formas de inteligência e a traços de personalidade (Fernandes, 2005).

A IE focaliza-se mais na resolução emocional de problemas do que em aspetos sociais, verbais e visuais tão conexos com o conceito de inteligência social (Mayer *et al.*, 2000). Esta distinção transcorreu para a definição de IE de Salovey e Mayer (1990) enquanto subcategoria da inteligência social. Há razões para presumir que a IE, relativamente à inteligência geral, denota mais validade discriminante do que a inteligência social. Na verdade, a IE envolve o processamento e a manipulação de emoções – campo mais específico do que a inteligência social, cuja definição ampla a torna por vezes dificilmente destringível das inteligências verbal e visual-espacial (Mayer & Salovey, 1993). Há razões para supor que a IE se correlaciona de modo suficientemente elevado com a inteligência geral para ser considerada uma forma de inteligência – mas de modo suficientemente fraco para não ser tomada como parte integrante da inteligência geral e ser, antes, tomada como uma forma de inteligência autónoma (Fernandes, 2005).

Aspetos como a extroversão, a autoconfiança, a baixa ansiedade e a percetividade social, embora correlacionados com a inteligência, não são inteligência (Mayer & Salovey, 1997). Por exemplo, enquanto a extroversão envolve disposições tendentes ao comportamento, a inteligência envolve competências “organísmicas” para o comportamento. A extroversão é um traço que depende de competências sociais – ou que pode confluir para as mesmas. Mas é mais uma preferência comportamental do que uma competência. Distintamente, saber o que uma pessoa sente é uma capacidade mental – algo que representa inteligência, seja ela provinda da inteligência geral ou uma forma de inteligência independente (Mayer & Salovey, 1997).

Relativamente ao facto do construto de IE poder ser considerada uma inteligência como sendo uma disciplina psicológica, Mayer e Salovey (1997) referem que para que tal aconteça é necessário que obedeça aos seguintes critérios: (a) definir essa inteligência; (b) desenvolver um modo de medi-la; (c) documentar a sua parcial ou completa independência relativamente a outras inteligências; e (d) demonstrar que ela prediz algumas variáveis do mundo real. A IE parece ajustar-se com estes quatro critérios: pode ser definida em termos conceptuais, pode

ser medida (existem instrumentos de medida psicometricamente válidos), distingue-se de outras inteligências (e.g. do coeficiente de inteligência), e prediz determinadas variáveis externas (e.g. o desempenho dos indivíduos nas organizações) (Cunha, Cabral-Cardoso, Cunha, & Rego, 2007).

No que respeita à distinção entre IE e os fatores de personalidade, Mayer, Roberts e Barsade (2008) referem que apesar de alguns autores terem encontrado relações da IE com os fatores da personalidade, algumas das escalas de autoavaliação da IE de acordo com o modelo misto possuem validade incremental sobre os fatores de personalidade na predição do sucesso. Também os autores Cunha, Cabral-Cardoso, Cunha e Rego (2007) abordam a distinção entre IE e traços de personalidade/talentos, afirmando que os mesmos não devem ser confundidos. Os traços são características ou modos preferidos/tendenciais de comportamento (e.g. extroversão, timidez). Os talentos são quaisquer capacidades ou competências humanas; um talento não intelectual é uma capacidade que não envolve, ou só minimamente envolve, a inteligência ou cognição humana (e.g. competência num dado desporto). Um modo simples de compreender a distinção entre traços e IE é: um indivíduo pode denotar traços de sociabilidade, confiança e cordialidade, mas não possuir a IE suficiente para compreender os sentimentos das outras pessoas (Cunha *et al.*, 2007). Côbero, Primi e Muniz (2006) referem que a relação entre a IE e os traços de personalidade é muito discutida no meio científico e que se apresenta como a razão pela qual muitas vezes se critica o construto de IE, identificando-o como apenas um novo rótulo para os traços de personalidade. Assim, propuseram investigar a relação entre ambos os construtos e o estudo realizado indicou maior divergência do que convergência entre a IE e a personalidade (Côbero, Primi e Muniz, 2006). O estudo de Joseph e Newman (2010) apresentou várias contribuições relacionadas com a mensuração da personalidade e da IE e os resultados sugerem que a IE não se trata simplesmente de um novo rótulo dos traços de personalidade, embora existam relações fortes entre ambos.

Na verdade, o construto de IE foi ao longo dos anos alvo de várias críticas. Para além das já referidas, o autor Hunt (2001 citado por Cunha & Rego, 2002) alegou que a IE pode estar a evoluir no sentido de um processo de controlo social e de uma forma burocrática de controlo das emoções, o que poderá conduzir ao empobrecimento da expressão emocional e, por conseguinte, à própria desvalorização do conceito de IE. Outra crítica direcionada à temática da IE é a de que devido à proliferação do tema em revistas de massas e à popularização do conceito, existem inúmeros testes de validade científica duvidosa e conclusões apresentadas ao grande público sem evidências empíricas que as comprovem (Fernandes, 2005; Bastos,

2008). Os autores Zeidner, Roberts e Matthews (2002) referem o facto de que IE tem sido alvo de estudo de uma forma tão expansiva, e em diversas áreas distintas (e.g. medicina, gestão, engenharia, educação), que se tornou um conceito muito controverso, sobre o qual não se reúne consenso e que apresenta problemas em termos de medição.

Não obstante os prós e contras apontados à temática da IE, têm sido várias as matérias empíricas estudadas, com o intuito de as relacionar com a IE e de servir como ferramenta de gestão para promover o sucesso de uma carreira ou de uma organização (Cooper & Sawaf, 1997).

2.2. Desempenho

Assistimos hoje a transformações importantes no mundo do trabalho, novas formas de organização surgem e a natureza existente modifica-se. Observamos o desaparecimento de empregos permanentes e, simultaneamente, o aparecimento de novas tecnologias e formas inovadoras de organização do trabalho. Ao mesmo tempo que milhares de pessoas sofrem pela falta de emprego, outras sofrem pelo facto de terem que trabalhar excessivamente (Bastos, 2008). O desempenho dos colaboradores nas organizações é uma temática desde há muito estudada no âmbito do Comportamento Organizacional e da Gestão de Recursos Humanos (Mauthner, 2006) e a busca contínua pela sua melhoria representa uma parte importante das preocupações dos gestores. Os autores Shooshtarian, Ameli e Amini Lari (2013) afirmam que o desempenho é um critério extremamente importante e que se relaciona com os resultados e sucesso organizacional. Os autores Wall, Michie, Patterson, Wood, Sheehan, Clegg e West (2004 citado por Gondal & Husain, 2013) também consideram que a produtividade organizacional e seu sucesso está diretamente relacionado ao desempenho dos colaboradores. Acrescentam que o facto de os profissionais terem um melhor desempenho vai certamente gerar melhores resultados, os quais incluem a harmonia entre os colaboradores, produção e/ou serviços de qualidade e comprometimento organizacional.

O desempenho foi definido por Motowidlo (2003 citado por Roque & Santos, 2008, p. 26) como «*o valor total esperado para a organização, dos episódios comportamentais discretos de um indivíduo num período de tempo definido*». Segundo Murphy e Cleveland (1991), o desempenho individual refere-se às ações de cada pessoa, que ocorrem no âmbito de uma função e que respondem a determinados padrões, ou seja, é no fundo aquilo que se realmente se pode observar. No âmbito dos serviços de saúde, a Organização Mundial de Saúde define desempenho como o grau em que uma atividade, equipa ou programa opera, de acordo com

normas e diretrizes específicas, alinha com os valores nucleares ou alcança resultados com objetivos e planos estabelecidos. Neste contexto, o desempenho dos profissionais de saúde tem uma enorme relevância, uma vez que tem impacto imediato na prestação dos cuidados. (Organização Mundial de Saúde, 2006).

Motowidlo, Borman e Schmit (1997 citado por Cunha, Cabral-Cardoso, Cunha & Rego, 2007) defendem que o desempenho individual pode ser concebido como o grau em que o colaborador ajuda a organização a alcançar os seus objetivos. De acordo com os autores, no desempenho individual destacam-se dois componentes, os comportamentos e os resultados. Os comportamentos traduzem-se num conjunto restrito de competências consideradas relevantes para as funções dos colaboradores na organização e os resultados têm por base a sua comparação com objetivos previamente estabelecidos (Neves & Costa, 2012).

Borman e Motowidlo (1993 citado por Othman, Abdullah & Ahmad, 2008) dividem desempenho em duas dimensões: o desempenho de tarefa e o desempenho contextual. O desempenho de tarefa refere-se aos comportamentos que estão diretamente relacionados com as atividades técnicas do trabalho. O desempenho contextual refere-se a atividades como comportamentos extra papel ou de cidadania organizacional, ou seja, a ações interpessoais que beneficiam a organização. O desempenho de tarefa é conceptualmente distinto do desempenho contextual na medida em que as atividades inerentes ao desempenho de tarefa não têm diferenças significativas entre funções e são facilmente identificáveis, enquanto as atividades que caracterizam o desempenho contextual são geralmente consistentes e não são prescritas (Mauthner, 2006).

O desempenho pode não ser consistente ao longo do tempo mesmo que as características estruturais dos profissionais não sofram alterações. Fatores como fadiga, experiência adquirida e motivação podem originar essas diferenças (Almeida, 1996). O autor Chiavenato (1997) também defende que o desempenho humano é extremamente contingencial pois varia de pessoa para pessoa e de situação para situação, dependendo de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam poderosamente. Os autores Cunha, Cabral-Cardoso, Cunha e Rego (2007) indicam diversos programas de intervenção de base psicológica que visam a melhoria do desempenho individual, tais como: a formação, avaliação e respetivo feedback, compensação financeira, horários flexíveis, gestão por objetivos e técnicas de tomada de decisão.

2.2.1. Avaliação de Desempenho

Os sistemas de avaliação de desempenho ocupam um papel de destaque entre os diversos sistemas que compõem a Gestão de Recursos Humanos, com repercussões diretas na produtividade enquanto processo de controlo do desempenho, mas, também, indiretamente enquanto processo de desenvolvimento profissional, formação, promoção, e remuneração, e neste contexto, ser fator determinante do sucesso das organizações. Estas são hoje percecionadas como uma realidade social com valores, crenças e padrões de atuação partilhados pelos seus membros, pelo que o sistema de avaliação de desempenho de uma organização pode desempenhar um papel fundamental, determinando o tipo e o valor da cultura da organização (Rodrigues, 2005). O autor Caetano (1998) também considera que a avaliação de desempenho pode ter um impacto significativo sobre a produtividade do trabalho, assim como os autores Câmara, Guerra & Rodrigues (2010) que acrescentam que a avaliação de desempenho por um lado, serve para validar os métodos de recrutamento utilizados pela organização, e por outro, permite medir o contributo individual e de equipa para o cumprimento dos objetivos estratégicos da organização.

Assim, a avaliação do desempenho assume-se como um instrumento estratégico usado com o objetivo de melhorar os resultados da organização através da melhoria do desempenho individual (Rodrigues, 2005). Desejavelmente, esta seria a premissa ideal, todavia, a concretização dos modelos e técnicas desta prática da gestão está associada a um conjunto de dificuldades e problemas que reduzem fortemente a sua eficácia e o seu contributo para a melhoria do desempenho organizacional (Caetano, 2008 citado por Neves & Costa, 2012).

Os problemas de desempenho organizacional dependem do grau de correspondência entre as características das pessoas e as características das atividades desempenhadas. O objetivo é modificar os comportamentos de tal forma que, gradualmente, os colaboradores sejam conduzidos a desenvolver atitudes positivas em relação às funções executadas, à empresa que os emprega e a eles próprios. É o comprometimento organizacional que constitui o principal indicador de uma organização eficaz (Ketchum & Trist, 1992).

Chiavenato (1997, p. 337) define que a *«avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento»*. Os autores Johnston e Clark (2000 citado por Rodrigues, 2005) entendem que a avaliação de desempenho pode proporcionar um meio poderoso para conduzir ao aperfeiçoamento, especialmente quando relacionadas diretamente a recompensas. Caetano (1998) define a

avaliação do desempenho como um processo de comunicação e negociação entre os diferentes interlocutores, no qual os avaliados deviam ter um papel ativo como coautores da avaliação emitida. Pierre Lemaître sublinha que a avaliação de desempenho é necessária na medida em que os quadros são responsáveis pela avaliação dos meios humanos que lhes estão confiados (Peretti, 2007). Trata-se de uma prática de gestão de pessoas em que se faz uma apreciação formal sobre o desempenho dos colaboradores de uma organização durante um determinado período de tempo (Neves & Costa, 2012). A avaliação de desempenho pode ser definida, ainda, como o processo pela qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores, devendo ser considerada como um instrumento capaz de retratar tão fielmente quanto possível o comportamento do indivíduo no contexto laboral (Almeida, 1996).

Para os gestores a avaliação de desempenho serve como uma ferramenta de apoio à decisão e para os avaliados trata-se de um processo de orientação que proporciona o desenvolvimento profissional (Rodrigues, 2005). Os autores Bohlander, Snell e Sherman (2003) destacam dois tipos de objetivos: administrativos e de desenvolvimento. Do ponto de vista administrativo, os sistemas de avaliação de desempenho fornecem elementos para todos os sistemas de GRH, principalmente para o sistema de gestão de recompensas, formação e planos de carreira. Do ponto de vista do desenvolvimento individual, a avaliação fornece o *feedback* essencial para discutir os pontos fortes e fracos dos avaliados, com vista à melhoria do desempenho.

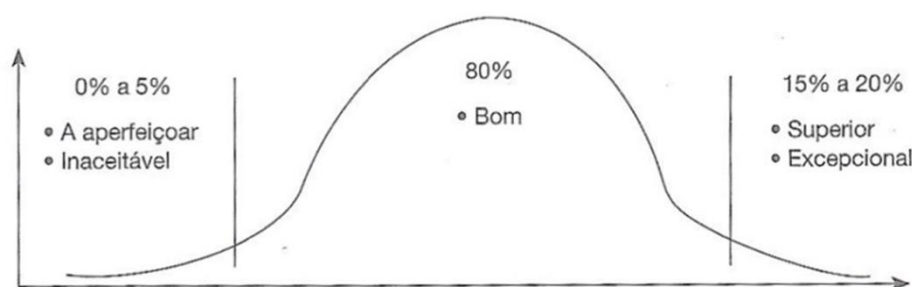
2.2.2. Características de um Sistema de Avaliação de Desempenho

Almeida (1996) destaca o facto de que um sistema de avaliação é essencialmente um instrumento de medida e de controlo, e como tal, deve obedecer a um conjunto de critérios fundamentais para tenha sucesso. São eles: equidade e exatidão, fidelidade (resultados consistentes), validade (saber se o instrumento mede efetivamente aquilo que se quer medir), simplicidade, oportunidade (sincronização com outras atividades de Gestão de Recursos Humanos), economicidade (deve gerar maior valor do que recursos consumidos), bom direcionamento de informação, seletividade (adaptar o tipo de informação ao recetor da mesma), flexibilidade (no método utilizado pelo avaliador), envolvimento, e deteção de sucessos (em detrimento da punição de fracassos). No que respeita aos critérios psicométricos, Thorndike (1949 citado por Caetano, 1998) enumera apenas quatro: fidelidade, validade, praticabilidade (fatores que determinam se o instrumento é adequado) e isenção de erros (fatores que põem em causa a qualidade psicométrica da avaliação).

A temática dos erros de avaliação na avaliação de desempenho veio a ser alvo de um elevado número de pesquisas no contexto organizacional a partir dos anos vinte. Dada a sua frequência e as suas consequências sobre a qualidade das cotações e a validade do sistema, foram identificados diversos erros possíveis, sendo os mais relevantes (Caetano, 1998):

- Efeito de halo – Consiste na tendência para classificar uma pessoa uniformemente nas várias dimensões e elementos componentes da avaliação, por efeito de uma apreciação global (Almeida, 1996). Comentários no formulário de avaliação tendem a reduzir o efeito de halo (Bohlander *et al.*, 2003);
- Estereótipo – Avaliar alguém com base nas percepções que temos do grupo em que essa pessoa se insere/inseriu (Câmara *et al.*, 2010);
- Erro por semelhança – Ocorre quando os avaliadores inflacionam as avaliações de pessoas com quem têm algo em comum, por terem, sem querer, uma impressão mais favorável das mesmas (Bohlander *et al.*, 2003);
- Efeito de comparação – Ocorre quando a avaliação de um indivíduo é tendenciosa para mais ou menos, em decorrência da avaliação de desempenho de outro indivíduo feita imediatamente antes. Por exemplo, um colaborador médio pode parecer extremamente produtivo quando comparado a um outro com desempenho muito fraco. O erro de comparação pode ser reduzido por meio de formação (Bohlander *et al.*, 2003);
- Erro de tendência central – É entendido como o predomínio de avaliações em torno do ponto médio da escala, ou evitamento de avaliações extremas quer positivas quer negativas. Este erro foi inicialmente identificado como o receito de efetuar distinções de desempenho entre os avaliados (Caetano, 1998);
- Erro de precisão ou complacência – Consiste na tendência para dar aos avaliados classificações exceccionalmente altas ou baixas. Uma forma de reduzir este erro é exigir que as classificações se encaixem numa distribuição forçada, em que os avaliadores são obrigados a colocar certa percentagem de avaliados em cada uma das várias categorias de desempenho (Bohlander *et al.*, 2003). Uma curva de distribuição forçada tem o seguinte perfil:

Figura 1 –Curva de distribuição forçada de desempenho



Fonte: Câmara, Guerra e Rodrigues, 2010, p. 436.

- Erro do imediatismo - Quando a avaliação se baseia amplamente no bom ou no mau comportamento recente do colaborador. A formação do avaliador é uma forma de ajudar a reduzir esse erro (Bohlander *et al.*, 2003);

Os autores Câmara, Guerra e Rodrigues (2010) afirmam que estas distorções na avaliação individual, quando ocorrem e são percebidas pelo avaliado, têm graves consequências: destroem a credibilidade do sistema, por porem em causa a sua objetividade e justiça; e impedem que o mesmo atinja os seus objetivos: motivar e estimular os restantes a melhorar o seu desempenho. Muitas organizações desenvolveram programas de formação formal para reduzir erros subjetivos durante o processo de avaliação (Bohlander *et al.*, 2003).

Diversos autores sugerem que a insatisfação com os sistemas de avaliação de desempenho pode significar o insucesso da avaliação de desempenho como mecanismo para desenvolver e motivar pessoas (Walsh, 2003; Kuvaas, 2006). Os autores Cook e Crossman (2004) referem que as pessoas só vão ficar satisfeitas com um sistema de avaliação de desempenho se este preencher os critérios de justiça organizacional. Também Murphy e Cleveland (1991) identificaram que um requisito básico para um sistema de avaliação de desempenho eficaz é que ele deve ser aceite como justo por todos na organização. De modo geral, existe consenso entre os investigadores na conclusão que a satisfação com a avaliação de desempenho é extremamente importante, tanto para o processo de avaliação, como para o processo de gestão em geral (Jawahar, 2006). Para além disso, vários estudos têm relatado que a satisfação com a avaliação de desempenho afeta positivamente a motivação e comportamento dos colaboradores (Jawahar, 2006; Kuvaas, 2006). O autor Kuvaas (2006) concluiu no seu estudo que a satisfação com a avaliação de desempenho está diretamente relacionada com o comprometimento organizacional, e que a relação entre a satisfação com a avaliação de desempenho e o desempenho organizacional é mediada pela motivação intrínseca. O estudo de Jawahar (2006) é o primeiro a examinar empiricamente se a satisfação com a avaliação de desempenho está relacionada com as atitudes no trabalho, no qual concluiu que a satisfação

com a avaliação de desempenho está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho, continuidade e comprometimento organizacional.

Existem pelo menos cinco fontes possíveis de avaliação de desempenho: chefias, os pares, autoavaliação, subordinados e clientes. A escolha da fonte mais indicada dependerá do propósito da avaliação, do tipo de critério e da natureza da função a ser avaliada (Almeida, 1996). Na opinião de Caetano (1998) a importância das chefias enquanto fonte predominante de avaliação, prende-se com a conceção tradicional da estrutura organizacional, no entanto, mesmo nas mais tradicionais, é fundamental utilizar fontes alternativas, em acumulação, ou não, com aquela. A autoavaliação apresenta diversas vantagens: aumenta a participação do colaborador no processo, obriga o colaborador a refletir sobre os seus pontos fortes e fracos e favorece a discussão sobre a melhoria do desempenho (Bohlander *et al.*, 2003). Caetano (1998) acrescenta que ao colocar o colaborador responsável por estabelecer os seus objetivos e a refletir sobre o seu progresso, esta abordagem beneficia a organização. A avaliação de pares fornece informações que diferem em certa medida da avaliação feita pelas chefias, visto que os colegas podem identificar com mais exatidão as competências interpessoais dos seus colegas (Bohlander *et al.*, 2003). A nível das desvantagens Caetano (1998) assinala que a avaliação pelos pares implica que parte do controlo detido pelos chefes passe para os próprios subordinados, o que, em organizações fortemente hierarquizadas, pode ser percebido como altamente perturbador do clima de autoridade instituído. Relativamente à avaliação dos subordinados, diversos autores referem que esta tem sido bastante utilizada uma vez que estes ocupam uma posição única da qual observam muitos comportamentos relacionados com o desempenho, que incluem liderança, comunicação oral, delegação de autoridade e coordenação dos esforços de equipa (Bohlander, Snell, & Sherman, 2003). Por fim, o *feedback* dado pelos clientes externos permitem às organizações conseguir avaliações mais objetivas, colaboradores mais eficientes, clientes mais satisfeitos e melhor desempenho nos negócios. Já os clientes internos incluem qualquer um dentro da organização que dependa do trabalho produzido por um colaborador e fornecem informação extremamente útil tanto para fins de desenvolvimento quanto para fins administrativos. Muitas organizações optam por combinar várias fontes de informação de avaliação de desempenho para criar sistemas de *feedback* e de avaliação mais completos (e.g. sistema de avaliação 360°) (Bohlander *et al.*, 2003).

No que diz respeito à periodicidade, os autores Neves e Costa (2012) referem que na maioria das organizações, a periodicidade é anual, mas também existem práticas em que a avaliação se realiza em períodos mais alargados, por exemplo, de dois em dois anos, e em períodos mais

curtos, semestrais ou mesmo trimestrais. Os autores Câmara, Guerra e Rodrigues (2010) também indicam que a periodicidade da avaliação tradicionalmente tem caráter anual, coincidindo, em Portugal, com o ano civil (Janeiro/Dezembro).

2.2.3. Métodos de Avaliação de Desempenho

No que respeita aos métodos de medição da avaliação de desempenho, existem diversas abordagens, mas tanto Caetano (1998) como Bohlander, Snell e Sherman (2003) agrupam-nos de forma semelhante em três perspetivas: os métodos de características de personalidade, os métodos comportamentais e os métodos de avaliação de resultados.

A abordagem de características de personalidade destina-se a medir a extensão em que um colaborador possui certas características consideradas importantes para o trabalho e para a organização em geral e traduz-se habitualmente em escalas ancoradas em traços de personalidade. No entanto, se não forem cuidadosamente concebidas com base na análise de funções, as avaliações de características pessoais podem ser extremamente tendenciosas e subjetivas (Bohlander *et al.*, 2003). As vantagens dizem respeito ao facto de consumirem pouco tempo e de permitirem uma quantificação da avaliação. A desvantagem prende-se com a tendência a avaliações subjetivas por parte do avaliador e com a dificuldade de dar *feedback* ao avaliado (Caetano, 1998). Esta abordagem conta com diversos formatos, tais como o método da escala de classificação gráfica, o método da escala de padrão misto, o método da escolha forçada e o método do ensaio.

Relativamente aos métodos comportamentais, os autores Bohlander, Snell e Sherman (2003) referem que uma avaliação orientada apenas para os traços de personalidade tende a ser vaga e muito subjetiva e que por isso englobar a descrição de comportamentos melhora significativamente a escala de avaliação. Os métodos comportamentais têm sido desenvolvidos para descrever especificamente quais as ações que devem ser exibidas no desempenho da função e são úteis na medida em que permitem fornecer *feedback* aos avaliados. São exemplos de formatos: o método do incidente crítico, o método da lista de verificação comportamental, a escala de classificação comportamental, a escala de padrão misto e a escala de observação do comportamento (Caetano, 1998).

As organizações que utilizam os métodos de avaliação de resultados preferem avaliar as realizações dos colaboradores, em vez de examinarem os traços de personalidade dos colaboradores ou os comportamentos que estes exibem no trabalho. Os defensores deste tipo de avaliação alegam que é mais objetiva e dá mais poder aos colaboradores. São formatos

destes métodos: as medidas de produtividade e a Gestão por Objetivos. Existem diversas medidas de resultados disponíveis para avaliar o desempenho, tais como o volume de vendas, o número de unidades produzidas e os lucros (Bohlander *et al.*, 2003). A Gestão de Objetivos foi proposta pela primeira vez por Peter Drucker em 1954 e assenta na ideia de que são os colaboradores que propõem os objetivos de curto prazo, para si próprios, conjuntamente com os superiores hierárquicos. O desempenho é assim medido de acordo com os objetivos pré-estabelecidos, promovendo o envolvimento dos colaboradores e originando um ambiente de grande motivação (Almeida, 1996). O autor Caetano (1998) destaca que outra das vantagens é o facto de permitir dar *feedback* específico e frequente ao colaborador, assim como a quantificação da avaliação.

A entrevista de avaliação é talvez a parte mais importante de todo o processo de avaliação de desempenho dado que dá ao avaliador a oportunidade de discutir o desempenho do avaliado e de explorar áreas possíveis de melhoria e desenvolvimento (Bohlander *et al.*, 2003). Segundo Almeida (1996) o objetivo deverá ser, analisar os pontos fracos e planear formas de os ultrapassar, não esquecendo de ressaltar os pontos fortes, incentivando assim ao desenvolvimento profissional. Para além da entrevista final, deve existir um acompanhamento ao longo do ano através de sessões de *feedback*. O objetivo é corrigir desvios e ajudar a otimizar o desempenho, minimizando os desencontros de expectativas entre avaliador e avaliado (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

2.2.4. Gestão do Desempenho e tendências modernas

Arvey & Murphy (1998) sugerem uma visão das tendências dominantes na investigação sobre a avaliação de desempenho ao longo das últimas décadas. Desta forma, destacam uma preocupação dominante entre os anos 50 e os anos 80, com os métodos adotados nos sistemas de avaliação. A partir dos anos 80 a investigação focaliza-se mais nos processos psicológicos implícitos nas avaliações e após os anos 90 centra-se nos aspetos contextuais do processo de avaliação de desempenho.

Atualmente é frequente utilizar o termo gestão de desempenho e avaliação de desempenho indistintamente, mas no entender dos autores Câmara, Guerra e Rodrigues (2010) não são expressões sinónimas. Referem-se ao conceito de gestão de desempenho como um processo mais abrangente, mais completo e também mais exigente em comparação com o processo de avaliação de desempenho que consideram frequentemente unilateral e discricionário. A gestão de desempenho engloba o alinhamento dos objetivos individuais com os organizacionais; a

adoção do sistema de gestão por objetivos o qual inclui objetivos comportamentais; o acompanhamento do colaborador ao longo do ano; e a avaliação no final do ciclo. A premissa chave da gestão de desempenho é a otimização da contribuição dada pelo colaborador para os resultados organizacionais, sustentando desta forma uma melhoria gradual e contínua da forma como os colaboradores exercem as suas funções (Câmara *et al.*, 2010). Nas últimas décadas, muitas organizações têm feito um esforço por incluir a avaliação de desempenho nesta prática de gestão mais abrangente que é a gestão do desempenho. Para que a gestão de desempenho seja eficaz, é indispensável o envolvimento e comprometimento dos líderes intermédios e diretos nas várias áreas da organização quanto à otimização do esforço dos seus colaboradores e das equipas de trabalho (Neves & Costa, 2012).

As tendências modernas de gestão contratualizada do desempenho incluem o sistema de avaliação de desempenho 360° articulado com a gestão por objetivos e também o conceito mais recente de *Balanced Scorecard* (BSC) proposto por Robert Kaplan e David Norton (Câmara *et al.*, 2010). A avaliação de desempenho 360° destina-se a fornecer aos colaboradores o *feedback* mais exato possível em aspetos comportamentais e de relacionamento interpessoal, com pareceres de várias perspetivas: chefias, pares, subordinados e clientes (Bohlander, Snell, & Sherman, 2003). Os autores Neves e Costa (2012) afirmam que o objetivo final é sobretudo que esse *feedback* sirva para estimular o desenvolvimento pessoal e profissional. Acrescentam que é frequentemente utilizado como ferramenta de diagnóstico de necessidades de formação ou de *coaching* individual. A avaliação de desempenho 360° é muito bem aceite e na maior parte das vezes, os colaboradores dão-lhe muito crédito, revendo-se nos resultados (Neves & Costa, 2012). Dado que o sistema combina mais informações que uma avaliação de desempenho comum, pode tornar-se complexo do ponto de vista administrativo, e por essa razão, hoje em dia, as organizações utilizam tecnologia de redes (internet, intranet) para compilar e agregar informações (Bohlander *et al.*, 2003).

O conceito de BSC consiste na necessidade das organizações de definirem objetivos que, para além dos resultados de negócio, englobem igualmente a melhoria de processos internos e as competências dos colaboradores, balanceando-se assim entre *hard issues* (resultados) com *soft issues* (processos e competências) (Câmara *et al.*, 2010). O *Balanced Scorecard* não difere da gestão por objetivos no que respeita à forma de fixar objetivos, a sua relevância prende-se com a preocupação da organização quer ao nível do desenvolvimento futuro do negócio, quer da gestão dos relacionamentos e estrutura interna, tornando-se assim mais eficiente (Câmara *et al.*, 2010). O seu princípio é simples: os gestores precisam de um sistema de medida

multidimensional que os ajude nas tomadas de decisão de medida e aumente a transparência e a partilha da informação na organização (Cunha *et al.*, 2007). O quadro 4 apresenta um exemplo de um BSC.

Quadro 4 - Exemplo de um *Balanced Scorecard*

BALANCED SCORECARD	
RESULTADOS FINANCEIROS	SATISFAÇÃO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Volume de vendas • Margem • Quota de Mercado • Prospeção • <i>Cash Flow</i> • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do serviço prestado • Prazos de resposta • Acompanhamento de clientes • Aconselhamento de clientes • Exceder as expectativas de clientes • Procura de soluções otimizadas para cada cliente • ...
PROCESSOS DE NEGÓCIO	COMPETÊNCIA DOS COLABORADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Ganhos de produtividade • Redução de desperdício • Eliminação de rotinas burocráticas • Implementação de ferramentas de trabalho inovadoras • Agilidade e rapidez no desenvolvimento do negócio • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho em equipa • Delegação nos colaboradores • Acompanhamento e <i>feedback</i> • Desenvolvimento de pessoas • Contactos com clientes e fornecedores

Fonte: Câmara, Guerra e Rodrigues, 2010, p. 417

Em síntese, a gestão de desempenho é uma tarefa chave na gestão das pessoas, porque dela decorrem consequências importantes para a retenção, motivação e desenvolvimento dos colaboradores (Câmara *et al.*, 2010).

2.2.5. IE e desempenho

Os estudos no domínio do desempenho têm atraído a atenção dos pesquisadores e gestores por muitos anos. A maioria destes estudos foi feita para compreender qual o efeito de diferentes fatores independentes sobre o desempenho dos indivíduos e das organizações (Shahhosseini, Silong, Ismaill, & Uli, 2012). Ao longo das últimas duas décadas, uma grande quantidade dos estudos empíricos investigou a relação entre a IE e o desempenho organizacional. Com base em alguma literatura, os resultados de diversos estudos demonstraram uma relação significativa entre a IE e o desempenho no trabalho e concluíram que a IE é um preditor significativo do desempenho para além do efeito da capacidade cognitiva sobre o mesmo (Bar-On, Handley & Fund, 2006; Cobêro, Primi & Muniz, 2006; Gondal & Husain, 2013; Lam & Kirby, 2002; Nafukho, 2009; Newman, Joseph & McCann, 2010; O'Boyle Jr., Humphrey, Pollack, Hawver & Story, 2010; Shahhosseini *et al.*, 2012). Por exemplo, Lam e Kirby (2002) encontraram uma relação significativa entre a IE e o desempenho entre

estudantes universitários; e Côté & Miners (2006) propuseram um modelo em que a inteligência cognitiva modera a associação entre a IE e o desempenho no trabalho e onde os resultados revelaram que os colaboradores com baixo QI têm um bom desempenho se forem emocionalmente inteligentes. Newman, Joseph e McCann (2010) citam Cherniss ao afirmar que «*em média, os modelos mistos de competências emocionais são preditores mais fortes do desempenho do que os modelos de aptidões*» (p. 160). Por sua vez, os autores O'Boyle Jr., Humphrey, Pollack, Hawver & Story (2010) apresentam uma meta-análise da relação entre a IE e o desempenho no trabalho e referem que mesmo em contextos que são de natureza altamente cognitiva, tais como salas de aula e escolas, a IE pode contribuir para o desempenho ao ajudar em tarefas de grupo.

Segundo Chiavenato (1997) é necessário saber utilizar a IE para obter um bom desempenho profissional, uma vez que o quociente emocional afeta o comportamento, a gestão do tempo, a motivação, a visão e a capacidade de comunicação. Para além disso, desenvolve também a criatividade inovadora nos indivíduos e, como resultado, promove a melhoria do desempenho individual. Devido à influência da IE em cada aspeto da vida profissional dos indivíduos, os colaboradores emocionalmente inteligentes são considerados como "*star performers*" (Ganji, 2011 citado por Shahhosseini *et al.*, 2012). A autora Fernandes (2005) resume a matéria no que respeita às possíveis relações entre IE e o desempenho e sucesso profissional dos indivíduos: A IE está intimamente relacionada com as boas práticas profissionais; a saúde emocional é indispensável para bons desempenhos profissionais; os mais elevados desempenhos surgem da reunião sinérgica das capacidades racionais e emocionais; a combinação do QI e da IE explica uma maior variância no desempenho do que apenas o QI; e por fim assim como o QI parece necessário mas não suficiente, carecendo os seus efeitos positivos da presença de IE, de modo similar, a IE carece da presença de QI para que possa suscitar mais elevados desempenhos (Cherniss, 2000; Goleman, 2003; Goleman, 2000; Dulewicz & Higgs, 2000; Goleman, Boyatzis & McKee, 2002; Salovey & Mayer, 1990).

2.3. Produtividade

O termo produtividade foi utilizado pela primeira vez, num artigo do economista francês Quesnay, em 1766. Decorrido mais de um século, em 1883, outro economista francês, Littré, usou o termo com o sentido de capacidade de produzir. Entretanto, somente no começo deste século o termo assumiu o significado da relação entre o produzido (*output*) e os recursos empregues para o produzir (*input*) (Associação Empresarial de Portugal, 2004). Segundo a

mesma fonte, o conceito de produtividade é definido como a «*procura incessante por melhores métodos de trabalho (...), com o objetivo de se obter a melhor e maior produção com o menor custo possível*» (Associação Empresarial de Portugal, 2004, p. 7). Os autores Neves e Costa (2012) entendem por produtividade o quociente entre aquilo que uma empresa produz e o montante do fator de produção que é necessário para produzir. Na verdade, a conceção de produtividade altera-se consoante as diferentes áreas disciplinares. Por exemplo, em Economia, produtividade define-se como o rácio de *outputs* sobre os *inputs* que lhes estão associados. Na Psicologia, o foco está nos aspetos da produtividade que os indivíduos podem controlar: os comportamentos, e o pressuposto é o de que a mudança dos comportamentos pode conduzir à melhoria da produtividade. Já na Gestão, a produtividade corresponde á conceção mais abrangente e menos facilmente identificável. Equipara a produtividade a qualquer medida que tenda a aumentar a eficiência ou eficácia organizacional, como a diminuição do absentismo ou a melhoria da satisfação do cliente (Cunha *et al.*, 2007).

Com o conceito de produtividade se confundem quer variáveis individuais (comprometimento, desempenho, motivação) quer variáveis organizacionais (competitividade, eficiência, eficácia, rendibilidade, produção). Interessa-nos no âmbito deste estudo colocar o foco na distinção entre os conceitos produtividade e desempenho que muitas vezes aparecem associados. O autor Mauthner (2006) faz a distinção entre os dois, sendo que o primeiro remete para o nível organizacional enquanto o desempenho mede os resultados individuais nos quais o colaborador ajuda a organização a alcançar os seus objetivos. Poz, Pierantoni e Varella (1997) referem que o desempenho é de natureza qualitativa tem o foco no indivíduo enquanto a produtividade é de natureza quantitativa e tem o foco na organização. Segundo Hunter, Schmidt e Judiesh (1990 citado por Mauthner, 2006) a produtividade global de uma organização depende significativamente do desempenho dos seus colaboradores. O conceito de produtividade confunde-se também muitas vezes com o de eficácia. Eficácia refere-se à medida de obtenção ou não dos objetivos organizacionais, é a relação entre os *outputs* e uma determinada expectativa (Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Cunha, 2004 citado por Mauthner, 2006). Já a produtividade trata-se de quão bem um sistema utiliza os seus recursos para atingir os objetivos. É mais do que a soma dos resultados individuais e está relacionada, por exemplo, com o grau de coordenação no uso dos recursos humanos ou com a disponibilidade dos recursos humanos e imateriais para determinado processo (Pritchard, 1992).

O conceito de produtividade é profundamente enraizado no contexto de produção em massa, no entanto, a importância da gestão da produtividade no setor dos serviços é amplamente

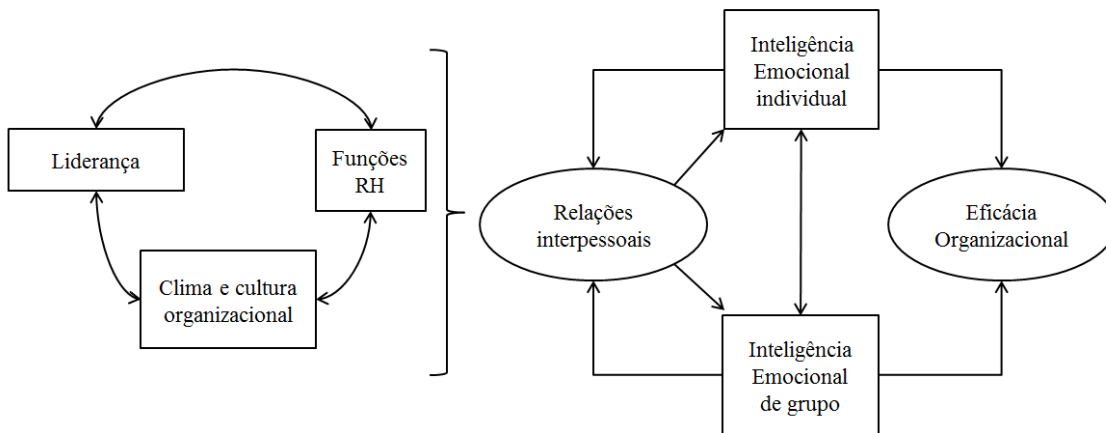
aceite na literatura. Enquanto o conceito de produtividade no setor da indústria é analisado no âmbito da organização, no setor de serviços este envolve um âmbito maior, uma vez que engloba um elemento externo à organização – o cliente (Sahay, 2005). Segundo a mesma fonte, a natureza intangível dos serviços contribui para a complexidade da medição, e por isso requer uma análise multidimensional. A necessidade de medir a produtividade dos serviços de formas diferentes daquelas usadas para medir a produtividade no setor industrial atraiu uma considerável atenção por parte dos investigadores nos estudos científicos (Sahay, 2005).

No âmbito dos serviços é importante destacar a perspetiva da dimensão da qualidade, que neste setor é muito importante. Esta dimensão no setor da indústria não é avaliada, porque os *inputs* e os *outputs* são medidos em quantidade, e têm relativamente a mesma qualidade. Já no setor dos serviços, os clientes frequentemente avaliam um determinado serviço não apenas pelo seu valor. O *input* principal é a mão-de-obra e o *output* é geralmente aumentado com base no esforço de proporcionar serviços de alta qualidade ao cliente, procurando assim uma maior satisfação do mesmo. Assim, enquanto na perspetiva económica, o termo produtividade é definido como o rácio entre o *output* e o *input*, na perspetiva dos serviços, tanto a quantidade como a qualidade devem ser consideradas. O aspeto da qualidade é uma dimensão difícil de definir objetivamente uma vez que inclui elementos intangíveis, sujeitos à análise subjetiva dos clientes (Rutkauskas & Paulavičienė, 2005).

Quanto à medição da produtividade, esta assenta em indicadores. Os indicadores de produtividade estão associados à eficiência dos processos, no que diz respeito à utilização dos recursos para a prestação de serviços. Esses indicadores são muito importantes, uma vez que permitem uma avaliação precisa do esforço dos profissionais na prestação do serviço (Silva, 2007).

A inclusão da IE nas práticas de Gestão de Recursos Humanos tem um papel importante no que respeita à produtividade, uma vez que contribui para a melhoria da cooperação entre os colaboradores, aumentando a motivação e por conseguinte a produtividade. As pesquisas mostram que as competências emocionais, bem geridas, podem gerar maior confiança, inovação, satisfação, lealdade e maior envolvimento por parte dos colaboradores, e assim conduzir a um aumento da produtividade (Johnson & Indvik, 1999). Segundo Cherniss e Goleman (2001), a IE advém principalmente das relações interpessoais, e ao mesmo tempo a IE afeta a qualidade dessas relações. A figura 2 ilustra o exemplo de alguns fatores organizacionais que estão relacionados entre si e que contribuem para a melhoria da inteligência emocional, resultando por conseguinte na melhoria da eficácia organizacional, que engloba a produtividade e a qualidade do serviço (Cherniss & Goleman, 2001).

Figura 2 - Modelo de IE e eficácia organizacional



Fonte: Adaptado de Cherniss e Goleman, 2001, p.8.

Os autores Cunha, Cabral-Cardoso, Cunha e Rego (2007) referem que a produtividade é um tema crítico na literatura organizacional, mas representa, também, um desafio à sociedade portuguesa. O interesse científico pelos temas centrais do comportamento organizacional (e.g. motivação, satisfação, liderança) sustenta-se, em grande medida, na ideia de que através deles se pode de facto incrementar a produtividade organizacional. A integração económica designadamente no âmbito da União Europeia, suscita comparações entre as nações, pondo a descoberto os casos de maior e de menor produtividade. Portugal aparece recorrentemente classificado no grupo dos últimos, o que parece sugerir que há um grande espaço de atuação aos vários níveis da vida económica e social portuguesa: nas organizações, na administração pública, na governação do país (Cunha *et al.*, 2007).

3. Metodologia

O processo de investigação envolve obrigatoriamente uma fase metodológica que consiste na descrição do conjunto de métodos e técnicas que guiaram a elaboração do processo de investigação científica (Fortin, 2003). Segundo Fortin (2003, p.108) “*a fase metodológica operacionaliza o estudo, precisando o tipo de estudo, as definições operacionais das variáveis, o meio onde se desenrola o estudo e a população*”.

No presente capítulo temos como objetivo descrever pormenorizadamente o estudo realizado. Para tal, apresentamos inicialmente os objetivos da investigação e as suas hipóteses, os participantes envolvidos e sua caracterização, o instrumento de medida, a descrição das variáveis utilizadas e por último os procedimentos de recolha e de análise dos dados.

3.1. Objetivos e hipóteses de investigação

A relevância desta investigação prende-se com o impacto das competências emocionais no desempenho dos profissionais, como por exemplo em variáveis como a qualidade de serviço, o bem-estar psicológico, o absentismo, a satisfação com o trabalho, a capacidade de comunicação e as relações em contexto laboral (Chiavenato, 1997; Chiva & Alegre, 2008; Cunha *et al.*, 2007; Nascimento, 2006; Rego & Fernandes, 2005; Shooshtarian, Ameli & Amini Lari, 2013). Na perspetiva que diz respeito às linhas de orientação fornecidas pela Gestão de Recursos Humanos (GRH), existe efetivamente um portfólio de competências, tais como a resiliência, capacidade de adaptação à mudança, flexibilidade, trabalho de equipa, resistência ao *stress*, empatia, análise e resolução de problemas e auto desenvolvimento que assentam na IE. Atualmente, estas competências indicam ser as mais valorizadas no sistema da GRH (Goleman, 2000) e predizem o desempenho dos colaboradores e do sucesso das organizações (e.g. Bar-On, Handley & Fund, 2006; Nafukho, 2009; O’Boyle Jr., Humphrey, Pollack, Hawver & Story, 2010; Van Rooy & Viswesvaran, 2004). Para além desta incidência, a IE relaciona-se com diversas áreas da GRH, tais como a Formação, a Gestão de Competências, o Recrutamento & Seleção e a Gestão de Carreiras (Cherniss & Goleman, 2001). Assim, nesta investigação estamos a utilizar o conceito de IE individual e não de IE organizacional, que segundo alguns autores (Menges & Bruch, 2009) resulta da média dos níveis individuais de IE dos membros da organização e é composta pelas normas, valores e comportamentos emocionalmente inteligentes coletivamente partilhados.

No âmbito desta investigação, é de destacar o papel dos profissionais de saúde, que são particularmente vulneráveis em termos emocionais, estando expostos a diversas fontes de

stress e desgaste profissional que perturbam do seu bem-estar psicológico, uma vez que a sua prática – a prática do *cuidar* – assenta particularmente em emoções e reações (Agostinho, 2008; Costa, 2009; Costa & Faria, 2009; Kooker, Shoultz & Codier, 2007; Nascimento, 2006; Ramos, 2007; Santos, 2005; Vilela, 2006).

Caracterizamos o estudo desenvolvido do tipo descritivo, exploratório e correlacional, pretendendo quer descrever variáveis ou grupos de sujeitos, quer explorar ou examinar relações entre as variáveis ou mesmo verificar hipóteses (Fortin, 2003).

Esta investigação tem como objetivo geral estudar o impacto da inteligência emocional no resultado do trabalho, quer a nível individual através da avaliação de desempenho, quer a nível organizacional recorrendo a indicadores de produtividade. Neste contexto, realizamos um estudo em dois contextos organizacionais diferentes, que incluem os profissionais de uma empresa prestadora de serviços de saúde do setor público (Hospital José Joaquim Fernandes) e os profissionais de uma empresa de distribuição do setor privado (Sonae MC). Esta opção prendeu-se com dois aspetos:

- Foi nosso entendimento que a IE impactava diferencialmente nos resultados do trabalho de acordo com o contexto organizacional (Menges & Bruch, 2009) e a pertença funcional dos profissionais;
- Dado pretendermos estudar o impacto da IE em indicadores individuais de resultado de trabalho, e o Hospital ter inviabilizado o acesso aos resultados da avaliação de desempenho realizada pelas chefias, procurámos noutra organização ter acesso a indicadores deste nível de análise – individual.

Assim, pretendemos estudar a correlação entre os resultados da IE dos profissionais no exercício das suas atividades/funções e as variáveis de medição do resultado do trabalho (avaliação de desempenho individual e indicadores de produtividade organizacional).

Da pesquisa bibliográfica realizada registamos uma menor prevalência dos estudos relacionando a IE e os resultados do trabalho numa perspetiva organizacional; uma parte significativa da literatura nesta área coloca a tónica nas variáveis individuais de desempenho. A presente investigação pretende contribuir com um estudo que enriqueça esta área de estudo, estabelecendo uma ponte entre os aspetos individuais da vivência profissional e os aspetos organizacionais.

Idealmente, se nos tivesse sido possível recolher dados de resultado do trabalho dos dois níveis – individual e organizacional – na mesma organização, pretendíamos estudar eventual relação de mediação das variáveis de resultado do trabalho nível individual – avaliação de desempenho – na relação entre IE e resultados organizacionais.

Este será um estudo com vantagens para as organizações em causa, dada a relevância das questões relacionadas com a IE e o contexto económico atual que preconiza uma reflexão sobre a produtividade dos serviços. O contacto com ambas as organizações permitiu aquilatar do interesse nos resultados desta investigação, uma vez que não existe ainda um conhecimento muito aprofundado acerca desta temática, e dos possíveis resultados deste estudo. Será uma mais valia despertar a utilidade deste tipo de inteligência e respetivas competências na vida dos profissionais em questão e das organizações em si.

Hipóteses de investigação

Relativamente às hipóteses de investigação, esperamos encontrar uma correlação positiva entre inteligência emocional e as diversas variáveis de resultado do trabalho (avaliação de desempenho e/ou produtividade), quer seja a nível da IE em geral ou ao nível dos seus fatores. Esperamos que o impacto da variável IE seja significativo nas variáveis dependentes. Neste sentido, estruturamos as hipóteses de investigação da seguinte forma:

Organização: Sonae MC (Sonae)

Hip.1a: Existe uma correlação positiva entre a IE (indicador global e cada um dos fatores) dos colaboradores da Sonae e a avaliação de desempenho.

Hip.1b: O impacto da IE dos colaboradores da Sonae na avaliação de desempenho é significativo.

Organização: Hospital José Joaquim Fernandes (HJJF)

Hip.2a): Existe uma correlação positiva entre a IE (indicador global e cada um dos fatores) dos colaboradores do HJJF e a «*satisfação com o resultado do trabalho*» (avaliação de desempenho auto percecionado).

Hip.2b): O impacto da IE dos colaboradores do HJJF na «*satisfação com o resultado do trabalho*» é significativo.

Hip.3a: Existe uma correlação positiva entre a IE (indicador global) dos colaboradores do HJJF e os indicadores de produtividade da organização: absentismo, horas trabalhadas, horas extra, doentes tratados, dias de internamento.

Hip.3b): O impacto da IE dos colaboradores do HJJF nos indicadores de produtividade da organização: absentismo, horas trabalhadas, horas extra, doentes tratados, dias de internamento, é significativo.

O quadro 5 apresenta a síntese das mesmas.

Quadro 5 - Apresentação das hipóteses de investigação e respetivas variáveis

		Av. Desempenho	Av. Desempenho auto percecionado (« <i>satisfação com o resultado do trabalho</i> »)	Indicadores de produtividade organizacional				
				Dias de Absentismo	Horas trabalhadas	Horas extra	Doentes tratados	Dias de Internamento
Sonae	IE Total	Hip. 1						
	IE Factores							
HJF	IE Total		Hip. 2	Hip. 3				
	IE Factores							

3.2. Participantes

Este estudo é composto por 256 inquiridos e envolve participantes de duas amostras: 145 pertencentes ao Hospital José Joaquim Fernandes e 111 que colaboram com a Sonae MC. Consideramos o conceito de amostra sendo definido como “*um grupo de elementos que selecionamos, com intenção de descobrir algo sobre a população da qual são extraídos*” (Selltiz, Wrightsman, & Cook, 1987, p. 82).

Inicialmente este estudo tinha por objetivo comparar as duas amostras, mas por dificuldades que nos foram colocadas pelas organizações não foi possível aceder a variáveis comparáveis no que se refere às medidas de resultado do trabalho.

Relativamente ao método de amostragem, foi utilizado o método não probabilístico, o que significa que “*não há forma de estimar a probabilidade que cada elemento tem de ser incluído na amostra*” (Selltiz et al., 1987, p.84). Houve necessidade de optar por uma amostra por conveniência (Polit & Hungler, 1995 citado por Agostinho, 2008) pelas razões de facilitar o processo de aplicação do estudo; também por ter sido acordado com as organizações que o mesmo seria de participação voluntária por parte dos inquiridos e obviamente em função da disponibilidade e acessibilidade dos participantes. Tal como refere o autor Gauthier (2003, p. 217), “*para reproduzir perfeitamente uma população, seria necessário conhecer-lhe todas as suas características; mas se se conhecesse todas, não se teria necessidade de realizar uma sondagem*”. Os autores Ghiglione e Matalon (2001) acrescentam que querer a qualquer preço uma amostra representativa, é impor uma condição difícil de satisfazer, e muitas vezes, inútil. É necessário substituir a noção global de representatividade por uma noção mais ampla, a de adequação da amostra aos objetivos estabelecidos.

Organização: Sonae

Participaram neste estudo 111 colaboradores vinculados à Sonae MC (empresa de distribuição do setor privado). Estes colaboradores representam as Chefias de Operação de 3 lojas

Continente: Aveiro, Viseu e Coimbra, que por sua vez representam uma Direção de Operações (DOP) da Sonae MC.

Os 111 participantes da Sonae MC encontram-se afetos a 4 grupos funcionais: diretor de loja, chefe de área, coordenador de secção e operador principal. Os colaboradores constituintes destes grupos por sua vez estão afetos a 17 áreas orgânicas: segurança, serviço de apoio ao cliente (SAC), têxtil, talho, alimentar, bazares, outros produtos de livre serviço (OPLS), decoração, caixas, frutas e legumes, peixaria, manutenção, drogaria e produtos de higiene (DPH), recursos humanos/administrativo, cafetaria, padaria e charcutaria.

Organização: HJJF

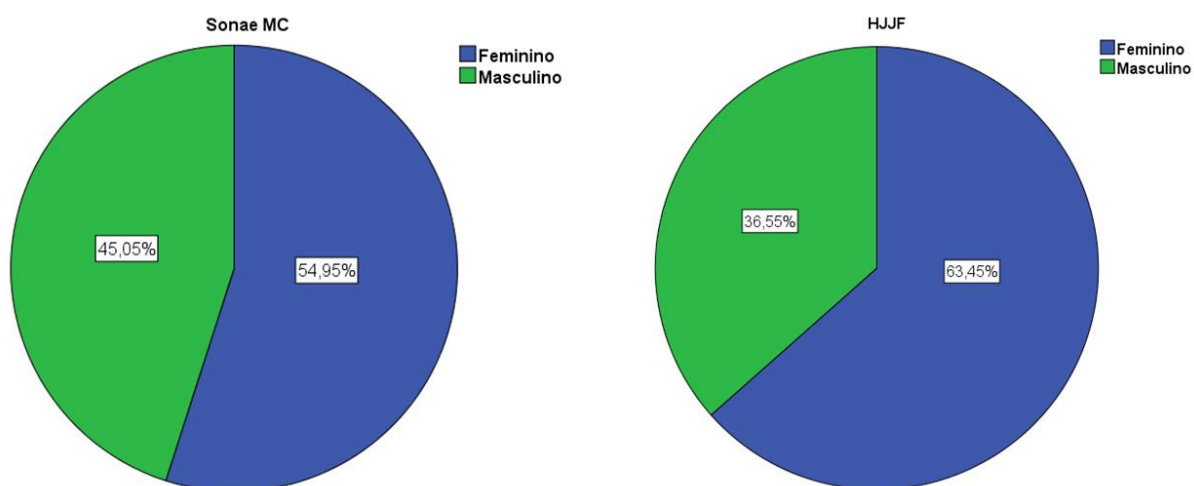
Participaram neste estudo 145 colaboradores vinculados ao Hospital José Joaquim Fernandes (HJJF) de Beja, pertencente à Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo [ULSBA], EPE. Estes colaboradores atuam em 5 serviços: medicina I, medicina II, cirurgia, oncologia (hospital de dia) e urgência geral; e representam 3 grupos funcionais: médicos, enfermeiros e assistentes operacionais.

Caracterização dos participantes

Assim, estamos em condições de caracterizar os colaboradores de ambas as organizações segundo o sexo, o grupo funcional, a área orgânica, o escalão etário, o escalão de antiguidade e as habilitações.

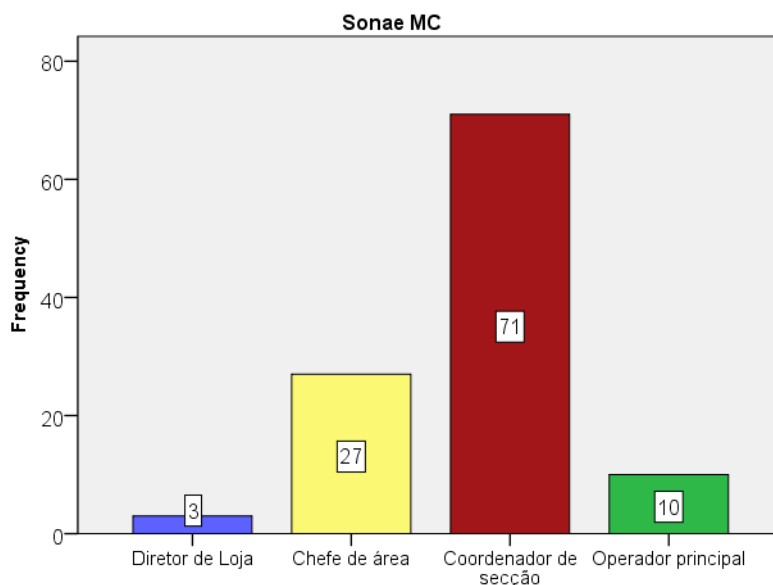
Dos 111 colaboradores da Sonae participantes no estudo, 61 são do sexo feminino e 50 são do sexo masculino, existindo uma relação de 55% para 45%, respetivamente. Já dos 145 colaboradores do HJJF, 92 são do sexo feminino e 53 do sexo masculino, o que representa uma percentagem de 63,4% e 36,55%, respetivamente, como ilustra a figura 3.

Figura 3 - Distribuição dos colaboradores de cada organização por sexo (em percentagem)



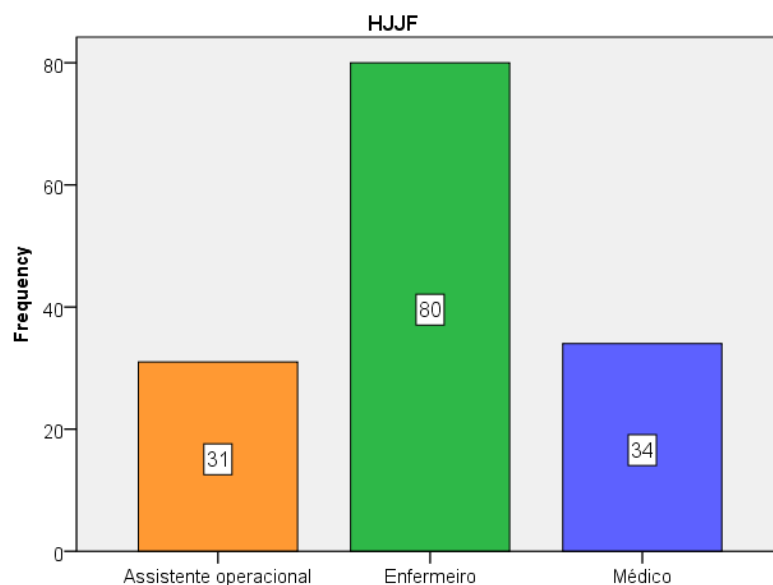
Relativamente ao grupo funcional, tal como se pode verificar na figura 4, os colaboradores da Sonae são distribuídos por 4 funções, sendo que o grupo de coordenador de secção é o que apresenta maior frequência na amostra com 71 colaboradores, e o cargo de diretor de loja é o que apresenta menor frequência com apenas 3 colaboradores, representando cada uma das 3 lojas previamente referidas representantes da DOP alvo do estudo.

Figura 4 - Distribuição dos colaboradores da Sonae por grupo funcional (em frequência)



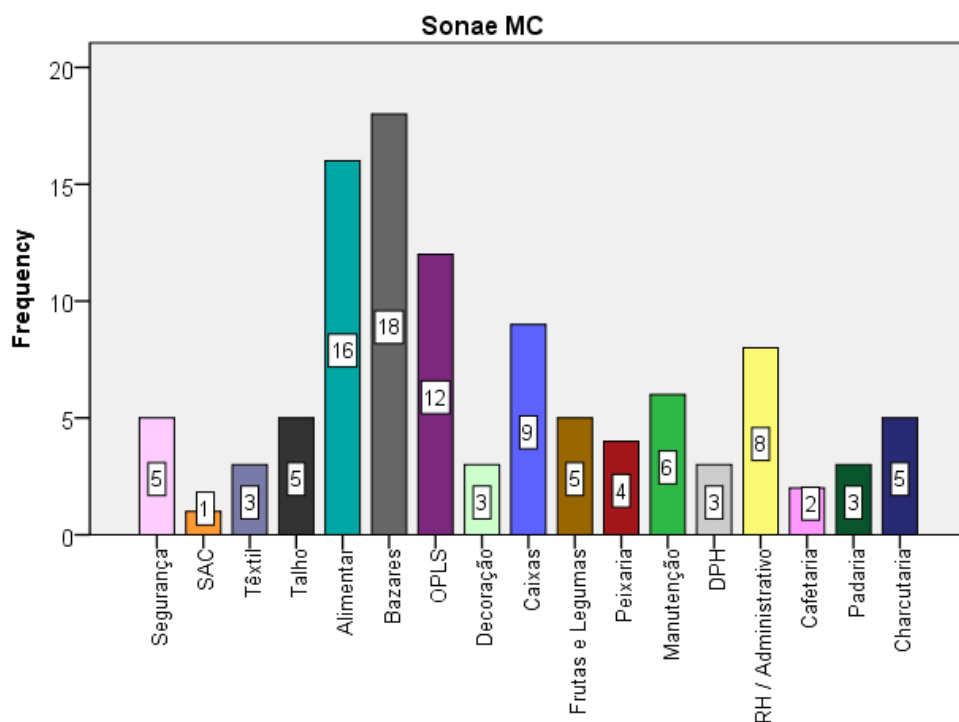
Procedimento idêntico foi utilizado para caracterizar os colaboradores do HJJF, cujos valores estão ilustrados na figura 5. Conseguimos verificar que o grupo com maior representatividade é o dos enfermeiros com 80 inquiridos, sendo que o grupo dos médicos e dos assistentes operacionais se equiparam com 34 e 31 inquiridos respetivamente.

Figura 5 - Distribuição dos colaboradores do HJJF por grupo funcional (em frequência)



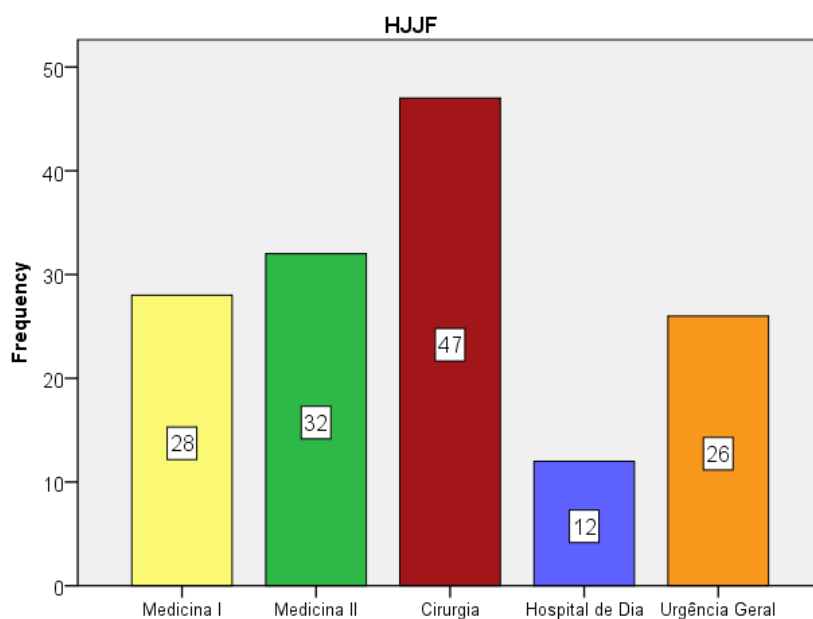
Cada organização foi igualmente caracterizada em termos das áreas orgânicas/serviços. Conseguimos constatar analisando a distribuição dos colaboradores da Sonae segundo a área orgânica, que a área que representa maior número de inquiridos é a dos bazares logo seguida pela alimentar, com 18 e 16 colaboradores respetivamente.

Figura 6 - Distribuição dos colaboradores da Sonae MC por área orgânica (em frequência)



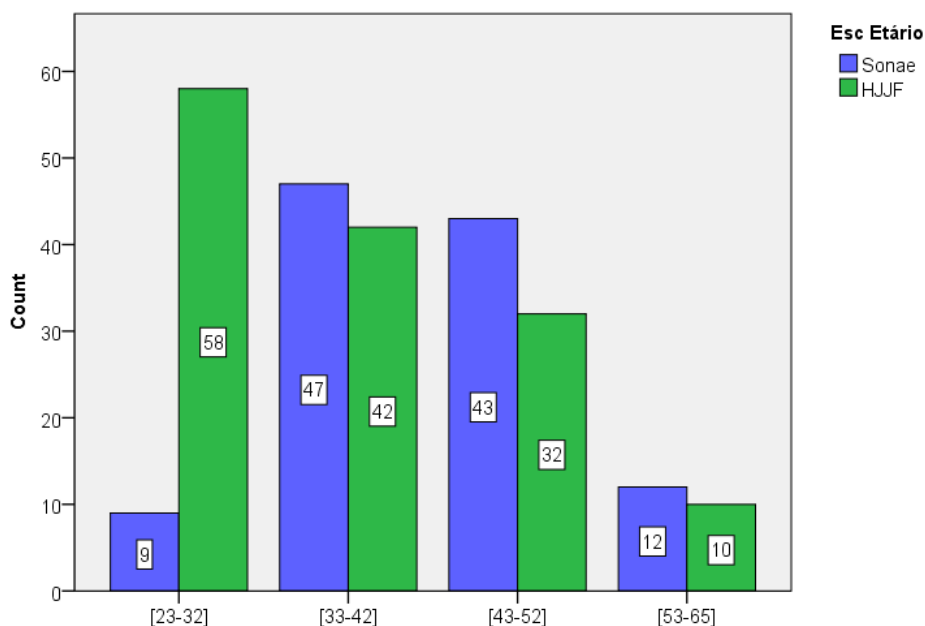
Já em relação à distribuição dos serviços dos colaboradores do HJJF, o serviço da Cirurgia é a apresenta maior frequência na amostra, com um total de 47 inquiridos.

Figura 7 - Distribuição dos colaboradores do HJJF por serviço (em frequência)



Quanto à idade, os inquiridos identificaram a sua idade exata em termos absolutos, pelo que procedemos à criação de 4 escalões etários, tendo em conta a distribuição da amostra e como critério um intervalo de 10 anos (exceto o último escalão que obtém um intervalo de 13 anos). Assim, a figura 8 apresenta a distribuição dos colaboradores da Sonae MC e do HJJF segundo o escalão etário.

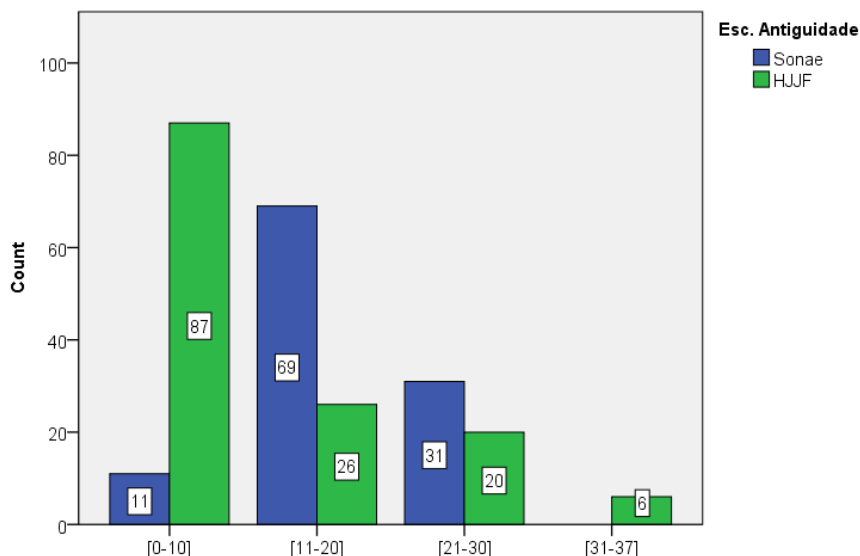
Figura 8 - Distribuição dos colaboradores da Sonae MC e do HJJF por escalão etário (em frequência)



Verifica-se então que o escalão etário com maior frequência para os colaboradores da Sonae MC é o escalão dos 33 aos 42 anos, imediatamente seguido pelo escalão dos 43 aos 52 anos, sendo que estes dois escalões representam conjuntamente 81% dos inquiridos (90 colaboradores). Analisando os colaboradores do HJJF, o escalão etário predominante é o escalão entre os 23 e 32 anos, contudo cerca de 60% da amostra situa-se entre os 33 e os 65 anos.

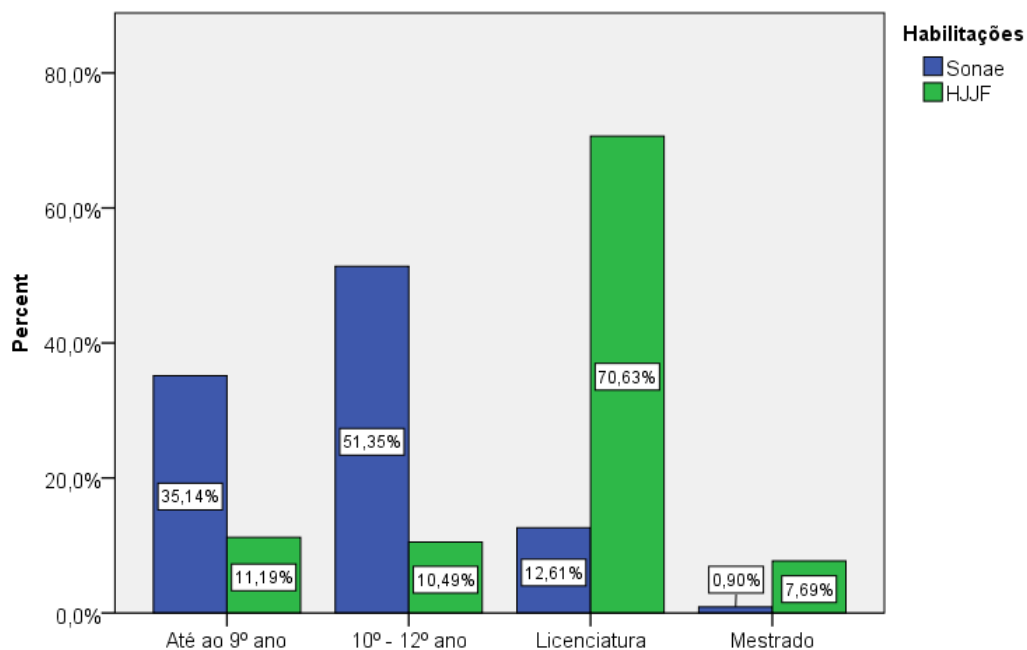
Cada amostra foi igualmente caracterizada em termos de antiguidade na organização, sendo que também nesta variável procedemos à criação de 4 escalões de antiguidade com um intervalo de 10 anos (exceto o último escalão que obtém um intervalo de 8 anos). Da análise da figura 5, observamos que relativamente aos colaboradores da Sonae, a maioria está na organização entre os 11 e os 30 anos, representando 90,1% dos inquiridos. O mesmo não se verifica em relação aos colaboradores do HJJF, já que a maioria está representada no escalão dos 0 aos 10 anos de antiguidade, representando 62,6% dos inquiridos. É de notar a diferença relativamente à amplitude em termos de antiguidade entre as duas organizações, sendo que no escalão entre os 31 e os 37 anos de antiguidade, apenas estão representados colaboradores do HJJF.

Figura 9 - Distribuição dos colaboradores da Sonae MC e do HJJF por escalão de antiguidade (em frequência)



Por fim, analisando ambas as amostras no que respeita às habilitações, tanto os colaboradores da Sonae MC como os colaboradores do HJJF se distribuíram em quatro categorias inicialmente criadas e apresentadas aos inquiridos: até ao 9º ano, do 10º ao 12º ano, licenciatura e mestrado como se verifica na figura 10. Podemos observar que existe uma clara diferença nesta variável em relação às duas amostras. Nos colaboradores da Sonae MC 86,5% apresentam habilitações até ao 12º ano. Quanto aos colaboradores do HJJF, a maioria é detentora de Licenciatura, representando 70,6% dos inquiridos, o que se coaduna com a observação feita anteriormente, de que o grupo funcional com maior representatividade é o dos enfermeiros, função que exige o grau de Licenciatura para se poder praticar.

Figura 10 - Distribuição dos colaboradores da Sonae MC e do HJJF por habilitações (em percentagem)



3.3. Instrumento

O tipo de instrumento que optámos para a recolha dos dados foi o questionário, que melhor se adequa à metodologia quantitativa em causa. Segundo os autores Ghilione e Matalon (2001) existem vantagens e desvantagens quanto à utilização deste tipo de instrumento. As vantagens prendem-se com os seguintes fatores: trata-se de um instrumento estandardizado, tanto no texto das questões como na sua ordem, com o objetivo de garantir a comparabilidade das respostas de todos os indivíduos; estima grandezas absolutas e relativas; e é ideal para descrever uma população ou verificar hipóteses. Quando às desvantagens referem o facto de que pode ter custos elevados; exige alguma superficialidade nas respostas e implica a individualização dos inquiridos.

A escolha do questionário a aplicar teve como base diversos motivos. Um dos fatores tem a ver com o acesso e limitações de utilização, uma vez que muitos dos questionários existentes são bastante difíceis de aceder, morosos, de aplicação confusa e dispendiosos. Outro fator é a questão da cultura, porque os questionários estrangeiros são elaborados para se adaptarem à cultura da população inquirida, e o facto de necessitarem de tradução para serem aplicados numa cultura diferente, iria originar problemas quando aplicada à realidade portuguesa.

Assim, o instrumento utilizado foi o instrumento de medida da IE de Rego e Fernandes, desenvolvido com base no modelo misto da IE e validado em populações portuguesas (Rego & Fernandes, 2005). Após estudos exploratórios e confirmatórios, e recorrendo ao método da autodescrição, os autores propuseram um modelo de seis dimensões: compreensão das emoções próprias; controlo perante as críticas; auto encorajamento (ou uso das emoções); autocontrolo emocional; empatia; e compreensão das emoções dos outros (Cunha *et al.*, 2007). No seguinte quadro, apresentam-se as seis dimensões da escala Rego e Fernandes (2005) e exemplos de itens para cada dimensão.

Quadro 6 - Dimensões da escala Rego e Fernandes

Dimensão	Exemplos de itens
<ul style="list-style-type: none"> • Compreensão das emoções próprias • Autocontrolo perante as críticas • Auto encorajamento, ou uso das emoções • Autocontrolo emocional • Empatia • Compreensão das emoções dos outros 	<p>“Compreendo os meus sentimentos e emoções.”</p> <p>“Fico irritado quando me criticam – mesmo sabendo que as outras pessoas têm razão.”</p> <p>“Normalmente encorajo-me a mim próprio para dar o meu melhor.”</p> <p>“Consigo permanecer calmo mesmo quando os outros ficam zangados.”</p> <p>“Vivo os problemas dos meus amigos como se fossem os meus.”</p> <p>“Procuro compreender os sentimentos da pessoa que estou a ouvir.”</p>

Fonte: Cunha, Cabral-Cardoso, Cunha e Rego, 2007, p.140.

3.4. Variáveis em estudo

Relativamente à caracterização das variáveis, é caracterizada como variável independente a inteligência emocional e como variáveis dependentes os indicadores de produtividade e a avaliação de desempenho. As variáveis demográficas caracterizam as amostras e funcionarão como variáveis moderadoras no estudo da correlação entre as variáveis dependentes e a variável independente. Procedemos em seguida a uma breve descrição das variáveis em estudo.

A) Variáveis demográficas

As variáveis extraídas dos dados sociodemográficos dos inquiridos para ambas as organizações foram o sexo, a idade, a antiguidade, as habilitações literárias, o grupo funcional a que pertence e área funcional ou serviço. Na fase de operacionalização, as variáveis idade e antiguidade foram recodificadas para escalão etário e escalão de antiguidade com o objetivo de melhorar a análise das mesmas.

No estudo afeto ao HJJF foram ainda extraídas variáveis relativas a questões acerca da formação adquirida nos últimos dois anos. Compõem-se pelas seguintes questões: «*Nos últimos dois anos, frequentou alguma ação de formação profissional?*»; «*Se sim, quantas ações frequentou no total?*»; «*E quais?*». A questão do número de formações frequentadas foi posteriormente recodificada tendo em contas as respostas dos inquiridos, onde procedemos à criação de 4 escalões etários, os quais correspondem aos intervalos de [1 a 2], [3 a 5], [6 a 9] e [10 ou superior]. Foi ainda criada a variável de resposta múltipla ‘sugestões de melhoria’, a qual foi extraída da questão «*Como seria possível melhorar os resultados do seu trabalho?*».

Esta questão foi apresentada aos inquiridos como uma questão de resposta aberta, onde o inquirido «*responde como quer, utilizando o seu próprio vocabulário, fornecendo os pormenores e fazendo os comentários que considera certos*» (Ghiglione & Matalon, 2001).

Todas estas variáveis pretendem caracterizar as amostras estudadas e terão efeito moderador no estudo correlacional das nossas hipóteses.

B) Inteligência Emocional

Para a medição desta variável foi aplicado aos inquiridos de ambas as organizações o questionário de IE de Rego e Fernandes (2005), solicitando aos mesmos que respondessem quanto ao grau de concordância com cada um dos 23 itens. Estes 23 itens compõem as seis dimensões do modelo dos autores.

C) Avaliação de Desempenho individual

Sonae MC

No caso da Sonae MC, acedemos à variável avaliação de desempenho através do seu sistema de avaliação organizacional, designado por IOP (Improving Our People). A variável é composta por 5 escalas de avaliação, intituladas na ordem da avaliação mais baixa para a mais alta: “*Unsatisfactory*”; “*Needs Improvement*”, “*Effective*”, “*Very Good*” e “*Outstanding*”.

Cada uma destas escalas corresponde a um perfil de avaliação elaborado pela organização. A escala “*Unsatisfactory*” corresponde ao perfil 1 e 2 que representa um colaborador com muitas necessidades de desenvolvimento, com conhecimentos e competências muito abaixo do adequado para a função, com dificuldades em melhorar, com resistência à formação e à mudança e que exige supervisão constante. O perfil 3 representa a escala “*Needs Improvement*” e descreve um colaborador que necessita de acompanhamento no desempenho da função, com necessidades de desenvolvimento em algumas áreas da função, com alguns conhecimentos e competências abaixo do adequado para a função, com dificuldade em melhorar e aplicar os conhecimentos adquiridos na formação e que necessita de supervisão nas tarefas. A escala “*Effective*” tem como base o perfil 4 e representa um colaborador com condições para desempenhar bem a função, com necessidades de desenvolvimento para execução de algumas tarefas da sua função, com conhecimentos e competências adequadas para a sua função, que procura aplicar no dia-a-dia, os conhecimentos adquiridos na formação e que executa com pouca necessidade de supervisão. Se a escala atribuída for a “*Very Good*”, significa que o colaborador é descrito de acordo com o perfil 5, o que significa que tem um bom desempenho e atitude, possibilidade para evoluir e se desenvolver na função, conhecimentos e competências acima do exigido para a função, que aplica com eficácia os conhecimentos adquiridos na formação e que executa as tarefas e resolve os problemas com

autonomia. Por fim o perfil 6, o qual corresponde ao perfil 6, representa um colaborador com desempenho e atitude excelentes, com possibilidade de promoção acelerada, com conhecimentos e competências acima do exigido para a função, com interesse em aprender novas técnicas e em inovar na aplicação de novos conhecimentos e que apoia e orienta o desenvolvimento de colegas, representando um modelo para eles (Sonae MC, 2013).

Na atribuição das classificações é adotada pela organização a técnica de distribuição forçada, a qual já descrevemos anteriormente como sendo uma técnica de redução dos erros psicométricos, onde as classificações são distribuídas com base em percentagens pré definidas para cada uma das várias categorias de desempenho (Bohlander, Snell, & Sherman, 2003).

HJJF

No caso do HJJF, devido a motivos institucionais e de confidencialidade não foi possível aceder aos resultados do sistema de avaliação de desempenho aplicado pela organização aos seus colaboradores. No entanto, foi contemplado no questionário, uma variável de medida da avaliação de desempenho - auto perceção de desempenho pelo colaborador pelo colaborador. Esta variável foi acedida na questão «*Em que medida está satisfeito com o resultado do seu trabalho?*», com uma escala de resposta de 1 (totalmente insatisfeito) a 5 (extremamente satisfeito).

D) Produtividade organizacional

As variáveis de produtividade organizacional são analisadas apenas no âmbito da organização HJJF e correspondem a diversos indicadores de produtividade do contexto hospitalar. A análise da produtividade é realizada através de 5 indicadores: absentismo, horas trabalhadas, horas extra, doentes tratados e dias de internamento.

O «*absentismo*» corresponde em média às ausências do colaborador durante o período normal de trabalho a que está obrigado independentemente das suas causas e de se converterem ou não em faltas justificadas (INE, 1994). Este valor é apresentado em dias (média) por grupo funcional e por serviço. As ausências podem ser motivadas por diversos motivos, como por exemplo acidentes de trabalho, doença, consultas médicas, falecimento de familiar, greve, licença parental, estatuto trabalhador estudante e licença por risco clínico na gravidez.

Segundo os autores Neves e Costa (2012) o conceito de absentismo é definido de forma geral como sendo um período específico durante o qual o colaborador não se apresenta fisicamente no posto de trabalho previsto, quando era seu dever ali se encontrar, apesar dos motivos que ele evoque para justificar a sua ausência.

As variáveis «*horas trabalhadas*» e «*horas extra*» correspondem respetivamente, como o nome indica, à média das horas que o pessoal ao serviço efetivamente consagrou ao trabalho

(INE, 1994) e das horas de trabalho suplementar cumpridas pelos colaboradores (INE, 1994) por cada grupo e serviço.

A variável «*doentes tratados*» corresponde à média dos doentes tratados por colaborador e por cada serviço. Importa distinguir o conceito de doentes tratados e doentes saídos. Os doentes tratados representam os doentes que deixaram de permanecer internados num estabelecimento de saúde num determinado período e ainda os que transitaram para o período seguinte (INE, 2002). Os doentes saídos representam os doentes que deixaram de permanecer internados num estabelecimento de saúde, num período, tendo como destino o domicílio, outros hospitais ou até outros serviços. O mesmo indivíduo pode ser admitido diversas vezes no ano, devendo todas as altas ser contadas, uma vez que se trata da contagem global de saídas e não de indivíduos per si (INE, 2002).

A variável «*dias de internamento*» corresponde à média do total anual de dias consumidos por todos os doentes internados nos diversos serviços do estabelecimento (não são incluídos os dias de estadia referentes a recém-nascidos sem patologia, ou a doentes em observações no serviço de observação do serviço de urgência) (INE, 2004). Tem-se que um menor número de dias de internamento corresponderá, à partida, a um melhor serviço de saúde prestado (e consequente menor custo), tendo em conta as especificidades de cada serviço e patologia.

Quadro 7 - Apresentação das variáveis em estudo (com exceção das questões de resposta aberta)

Variável	Legenda
Organização	Sonae MC; HJJF
Sexo	Feminino; Masculino
Escalão etário	[23-32]; [33-42]; [43-52]; [53-65]
Antiguidade	[0-10]; [11-20]; [21-30]; [31-37]
Habilitações	Até ao 9º ano; Do 10º - 12º ano; Licenciatura; Mestrado

Grupo funcional	HJJF: Assistente Operacional; Enfermeiro; Médico.	Sonae: Diretor de loja; Chefe de área; Coordenador de secção; Operador principal.
Serviços/Área orgânica	HJJF: Medicina I; Medicina II; Cirurgia; Hospital de Dia; Urgência Geral.	Sonae: Segurança; SAC; Têxtil; Talho; Alimentar; Bazares; OPLS; Decoração; Caixas; Frutas e legumes; Peixaria; Manutenção; DPH; RH/Administrativo; Cafeteria; Padaria; Charcutaria.
«Nos últimos dois anos, frequentou alguma ação de formação profissional?»	Não; Sim.	
«Se sim, quantas ações frequentou no total?»	[1 a 2]; [3 a 5]; [6 a 9]; [10 ou superior]	
Inteligência Emocional (23 Itens)	(1) Não se aplica rigorosamente nada a mim; (2) Não se aplica; (3) Aplica-se muito pouco; (4) Aplica-se alguma coisa; (5) Aplica-se bastante; (6) Aplica-se muito; (7) Aplica-se completamente a mim.	
Avaliação de Desempenho	(1) Unsatisfactory; (2) Needs Improvement; (3) Effective; (4) Very Good; (5) Outstanding	
AD auto percecionada: «Em que medida está satisfeito com o resultado do seu trabalho?»	(1) Totalmente insatisfeito; (2) Ligeiramente satisfeito; (3) Um pouco satisfeito; (4) Muito satisfeito; (5) Extremamente satisfeito.	
Absentismo	Média por grupo e por serviço (dias)	
Horas Trabalhadas	Média por grupo e por serviço	

Horas Extra	Média por grupo e por serviço
Doentes tratados	Média por serviço
Dias de Internamento	Média por serviço

Podemos classificar as escalas de medida em nominal, ordinal e de razão, sendo que a escala nominal se traduz em variáveis sem qualquer relação de ordem, a escala ordinal inclui variáveis que são ordenáveis mas não quantificáveis e por fim a escala de razão traduz-se em variáveis ordenáveis e também quantificáveis (Maroco, 2010).

3.5. Procedimentos

A permissão para a realização do presente estudo, foi solicitada formalmente por escrito ao Conselho de Administração da Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo (ULSBA, EPE) e à Direção de Recursos Humanos da Sonae MC. Foram discutidas posteriormente, em reuniões presenciais com cada uma das organizações, as condições para a realização do estudo, os dados que seriam disponibilizados, os procedimentos a adotar na recolha de dados e as perspetivas de resposta.

Foi também solicitada autorização ao Exmo. Sr. Doutor Arménio Rego, para utilização da escala Rego e Fernandes, com o objetivo de realizar o estudo. O nosso pedido foi prontamente aprovado, facto pelo qual agradecemos.

No caso da Sonae MC, foi acordada que a aplicação dos questionários seria *online*, pelo que foi criado um *link* de acesso ao questionário da IE e disponibilizado internamente aos colaboradores. Foi solicitado aos colaboradores no início do preenchimento do questionário que indicassem o seu número de identificação SAP (sistema de gestão operacional da Sonae MC). Este procedimento foi obrigatório e indispensável para a fase seguinte, onde foi feita a correspondência da avaliação de desempenho de cada colaborador às respostas dadas ao questionário da IE. Esta correspondência foi efetuada organização com o objetivo de preservar o anonimato dos seus colaboradores e garantir o tratamento confidencial dos dados obtidos. Os dados sociodemográficos de cada colaborador foram fornecidos pela organização, a qual fez corresponder os mesmos a cada colaborador através de uma tabela em *excel*. A aplicação dos questionários teve a duração de 2 semanas, tendo início a 5 de Dezembro de 2012 e terminando a 19 de Dezembro de 2012.

Quanto à aplicação do estudo no HJJF, a distribuição dos questionários foi realizada presencialmente junto dos diretores de serviço e chefes de enfermagem de cada um dos

serviços anteriormente referidos, com a presença do Enfermeiro-Diretor e o Administrador Hospitalar do Departamento de Recursos Humanos. Foi solicitado aos colaboradores o preenchimento dos questionários em papel, que incluíam questões relativamente à IE, dados sociodemográficos, formação profissional e avaliação do desempenho auto percebido. Estas questões foram introduzidas de modo a caracterizar a amostra de modo mais preciso e possibilitar uma compreensão mais alargada sobre a realidade dos profissionais. Foi garantida a confidencialidade dos inquiridos através do seu anonimato no preenchimento dos questionários. Posteriormente foi fornecido pelo Departamento de Recursos Humanos do HJJF o caderno de informação estatística de onde foram extraídos os indicadores de produtividade hospitalar para efeitos de correlação das nossas hipóteses. A aplicação dos questionários teve a duração de 5 semanas, tendo início a 10 de Janeiro de 2013 e terminando a 14 de Fevereiro de 2013. A recolha dos dados foi efetuada presencialmente por fases, de frequência semanal.

O tratamento estatístico dos dados de ambas as organizações foi realizado com recurso ao SPSS, versão 20, cedido pela Universidade Europeia. Relativamente ao tratamento das questões de resposta aberta, foi utilizado o método de análise manual de conteúdo. Entende-se por análise de conteúdo *«uma técnica de pesquisa que tem como objetivo último conseguir produzir inferências válidas e reprodutíveis a partir dos textos analisados»* (Gauthier, 2003, p. 351). Foi adotada uma abordagem quantitativa onde se privilegia a frequência de aparição de unidades de registo, que correspondem a *«segmentos de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização»* (Bardin, 2009, p. 130). Categorização significa a criação de *«rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registo) sob um título genérico, agrupando esse efetuado em razão das características comuns destes elementos»* (Bardin, 2009, p. 145). Na análise das respostas, utilizámos a abordagem do método da grelha de análise aberta em que não existem categorias definidas à partida, sendo induzidas dos textos analisados (Gauthier, 2003).

4. Resultados

No processo de tratamento dos dados no SPSS, começámos por realizar a codificação de todas as variáveis. Para as variáveis de resposta aberta que foram sujeitas a análise de conteúdo, criámos variáveis de resposta múltipla, as quais analisámos e obtivemos a frequência de ocorrência de cada um dos temas para cada variável. Recodificámos também as variáveis idade e antiguidade, onde foram criados escalões para as novas variáveis, como já referido anteriormente.

Quanto às variáveis de IE correspondentes aos itens da escala Rego e Fernandes, seleccionámos os itens invertidos (itens 2, 5, 8, 13, 15 e 21), identificados em Rego e Fernandes (2005), e procedemos à sua rotação. Foi criada também a variável «IE Total», calculando a média de todos os itens da escala de IE, para efeitos de estudo das nossas hipóteses.

A variável de «Avaliação de Desempenho» foi recodificada, reduzindo as cinco classificações para apenas três, uma vez que a classificação mais alta e a classificação mais baixa tinham apenas a avaliação de um colaborador. Assim, as duas classificações mais altas foram convertidas em «*high scores*», a classificação central foi convertida para «*medium score*», e as duas classificações mais baixas foram convertidas em «*low scores*».

Para testarmos as propriedades psicométricas das escalas do instrumento de medida da IE, foi efetuada a análise da sua consistência interna através do alfa de Cronbach (fiabilidade), a normalidade da distribuição das variáveis e a sua validade de construto através da Análise Fatorial, com o objetivo de verificar se os fatores correspondem aos apresentados por Rego e Fernandes (2005). Uma vez que se tratava de uma já previamente testada e validada, optámos pela realização de uma Análise Fatorial de Componentes Principais com rotação *varimax*.

Atendendo a que o nosso estudo é composto por duas amostras distintas, os colaboradores do HJJF e os colaboradores da Sonae MC, apresentaremos os resultados obtidos de forma independente, já que em termos de output do trabalho as variáveis não são comparáveis. Como tal, os *outputs* foram gerados tendo em conta as variáveis específicas para cada organização.

4.1. Estudo das propriedades psicométricas da aplicação do instrumento de inteligência emocional

Para avaliar as qualidades psicométricas de qualquer instrumento de medida, é necessário efetuar estudos de fiabilidade e validade, que nos indicam o grau de generalização que os dados poderão alcançar (Bastos, 2008).

1. *Fiabilidade*

Os estudos de fiabilidade fornecem indicações sobre o grau de confiança ou exatidão que podemos ter na informação obtida, ou seja, a sua consistência (Bryman & Cramer, 2003). O alfa de Cronbach permite a verificação da consistência interna dos dados e a sua determinação, tanto para o total da escala como para as suas dimensões, permite estimar a homogeneidade dos itens. O quadro 8 apresenta a relação entre o alfa de Cronbach e a qualidade da fiabilidade da escala, segundos os autores Pestana e Gageiro (2005).

Quadro 8 - Qualidade de fiabilidade de uma escala

Alfa de Cronbach	Fiabilidade
> 0,9	Excelente
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Razoável
0,6 – 0,7	Fraca
< 0,6	Inaceitável

Fonte: Adaptado de Pestana & Gageiro, 2005, p.526.

Sonae

Assim, para a Sonae, com um N=111 e um total de 23 itens (N=23), obteve-se um alfa aproximado de 0,79 para a escala global, pelo que podemos considerar que tem uma boa fiabilidade.

Analizando os valores de alfa por dimensão encontrados nesta amostra (N=111), estes variam entre 0,441 e 0,867. Como podemos verificar no quadro 9, a dimensão Empatia evidencia uma consistência interna muito baixa e inaceitável (0,441), o que significa que apresentaria um conjunto de itens que não são adequados à avaliação desta dimensão. No entanto, verifica-se que eliminando os itens 5 e 9, o valor do alfa aumentaria para 0,815, apresentando assim boa fiabilidade da dimensão. A eliminação destes dois itens aumentaria também o alfa da escala global para 0,798. Relativamente à dimensão Compreensão das emoções dos outros, também esta apresenta uma consistência interna fraca (0,664), sendo que neste caso não existe possibilidade de melhoria do alfa. De um modo geral, o alfa é considerado aceitável quando apresenta um valor de pelo menos 0,7, contudo, em alguns cenários de investigação das

ciências sociais, um alfa de 0,60 é considerado aceitável desde que os resultados obtidos com esse instrumento sejam interpretados com precaução e tenham em conta o contexto de computação do índice (DeVellis, 1991 citado por Maroco & Garcia-Marques, 2006). As restantes dimensões apresentam valores alfa aproximados a 0,7 e superiores ao mesmo (entre 0,695 e 0,867), sendo consideradas de fiabilidade razoável e boa. Conclui-se então que apenas a eliminação dos itens 5 e 9 fariam aumentar o alfa da respetiva dimensão.

Quadro 9 - Valores de alfa de Cronbach por dimensão da escala na amostra Sonae

Dimensão	Nº de itens	Alpha de Cronbach	Items	Correlação Item-Total	Alpha se item for eliminado
Empatia	4	0,441	3	,364	,317
			7	,475	,231
			9	,228	,397
			5R	,120	,584
Autocontrolo perante as críticas	5	0,808	21R	,744	,744
			13R	,767	,767
			15R	,795	,795
			8R	,763	,763
			2R	,783	,783
Autocontrolo emocional	3	0,695	4	,556	,556
			6	,560	,560
			12	,674	,674
Autoencorajamento	3	0,753	14	,724	,724
			19	,665	,665
			22	,636	,636
Compreensão das próprias emoções	5	0,867	1	,849	,849
			10	,815	,815
			16	,828	,828
			20	,847	,847
			23	,851	,851
Compreensão das emoções dos outros	3	0,664	11	,648	,648
			17	,418	,418
			18	,639	,639
Eliminado o item 5R da dimensão Empatia:					
Dimensão	Nº de itens	Alpha de Cronbach	Items	Correlação Item-Total	Alpha se item for eliminado
Empatia	3	0,584	3	,491	,395
			7	,539	,320
			9	,268	,815
Eliminando o item 5R e 9 da dimensão Empatia:					
Dimensão	Nº de itens	Alpha de Cronbach	Items	Correlação Item-Total	Alpha se item for eliminado
Empatia	2	0,815	3	,688	-
			7	,688	-

HJJF

Na amostra do HJJF, com um N=145 e um total de 23 itens, o alfa obtido para a escala global foi de 0,823, valor que representa boa consistência interna.

Os valores de alfa por dimensão encontrados nesta amostra (N=145) variam entre 0,445 e 0,839. A dimensão Empatia demonstra um valor de consistência interna muito fraco (0,445),

pelo que apresenta um conjunto de itens menos adequados à avaliação desta dimensão. Verifica-se mais uma vez nesta amostra que ao eliminar os itens 5 e 9, o valor do alfa aumentaria para 0,609, que apesar de continuar a representar uma consistência interna fraca, já poderemos considerar aceitável de acordo com Maroco & Garcia-Marques (2006). A eliminação destes dois itens aumentaria também o alfa da escala global para 0,832. As variáveis auto encorajamento e autocontrolo perante as críticas demonstram também valores de alfa fracos, de 0,608 e 0,665, respetivamente. As restantes dimensões apresentam valores alfa acima de 0,7 (entre 0,722 e 0,839), consideradas de fiabilidade razoável e boa. Verificamos que com a eliminação dos itens 5, 9, 22 e 18, os valores de alfa aumentariam.

Quadro 10 - Valores de alfa de Cronbach por dimensão da escala na amostra HJFF

Dimensão	Nº de itens	Alpha de Cronbach	Items	Correlação Item-Total	Alpha se item for eliminado
Empatia	4	0,445	3	,276	,276
			7	,308	,308
			9	,438	,438
			5R	,498	,498
Autocontrolo perante as críticas	5	0,665	21R	,557	,557
			13R	,659	,659
			15R	,598	,598
			8R	,641	,641
			2R	,599	,599
Autoencorajamento	3	0,608	14	,453	,453
			19	,413	,413
			22	,695	,695
Compreensão das próprias emoções	5	0,839	1	0,815	,815
			10	0,826	,826
			16	0,797	,797
			20	0,8	,800
			23	0,797	,797
Compreensão das emoções dos outros	3	0,722	11	0,63	,630
			17	0,499	,499
			18	0,772	,772
Eliminado o item 5R da dimensão Empatia:					
Dimensão	Nº de itens	Alpha de Cronbach	Items	Correlação Item-Total	Alpha se item for eliminado
Empatia	3	0,501	3	0,386	0,313
			7	0,381	0,301
			9	0,222	0,609
Eliminado o item 5R e 9 da dimensão Empatia:					
Dimensão	Nº de itens	Alpha de Cronbach	Items	Correlação Item-Total	Alpha se item for eliminado
Empatia	2	0,609	3	,440	-
			7	,440	-

Concluimos então que ao eliminar os itens 5 e 9 em ambas as amostras, garantimos o valor de alfa mínimo de 0,6 em todas as dimensões da escala da IE, como consta nos quadros 9 e 10, anteriormente apresentados. Para além disso, verificámos que aumentaria igualmente o valor de alfa para a escala global em ambas as amostras, sendo o mesmo de 0,798 para a Sonae e

0,832 para o HJJF, representando uma boa fiabilidade do instrumento. Assim, procedemos à remoção dos itens referidos.

Quadro 11 - Valores de alfa de Cronbach para a Escala Total em ambas as amostras

Amostra	Alpha de Cronbach da escala IE Total (23 itens)	Alpha de Cronbach da escala IE Total alterada (21 itens)
Sonae	,789	,798
HJJF	,823	,832

2. Validade

No que diz respeito à validade de construto utilizámos a Análise Fatorial de Componentes Principais (AFCP). Segundo Maroco (2010), esta técnica de análise tem por objetivo transformar um conjunto de variáveis interrelacionadas num conjunto menor de variáveis independentes que representam a maior parte da informação presente nas variáveis originais. Para Bryman e Cramer (2003) a Análise Fatorial de Componentes Principais permite avaliar a validade fatorial dos indicadores contidos na nossa pergunta, referindo o modo como eles se relacionam para medir determinadas dimensões.

Assim, começámos por testar o pressuposto da existência de correlação entre as variáveis, através da realização do teste de Esfericidade de Bartlett e do Coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). De uma forma geral, os valores KMO podem ser adjetivados como (Pestana & Gageiro, 2005):

Quadro 12 - Valor do KMO e recomendação relativamente à Análise Fatorial

KMO	Análise Fatorial
0,9 – 1,0	Excelente
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Medíocre
0,5 – 0,6	Mau mas ainda aceitável
< 0,5	Inaceitável

Fonte: Adaptado de Pestana & Gageiro, 2005, p.491.

De seguida, realizámos a AFCP no que se refere às comunalidades, variância explicada e determinação do número de componentes principais a reter após rotação *Varimax*, de acordo com a regra de reter os fatores com valores próprios superiores a 1 (critério Kaiser) (Maroco, 2010).

Sonae

Com a aplicação do teste KMO e do teste de Esfericidade de Bartlett, obtivemos um valor de KMO de 0,784 para a amostra Sonae, o qual demonstra que a recomendação para prosseguir com a análise fatorial é média. Com base no *p-value* <0,001 podemos constatar que as variáveis se correlacionam significativamente (Maroco, 2010).

Quadro 13 - Valor KMO e teste de Esfericidade de Bartlett na amostra Sonae

KMO and Bartlett's Test ^a		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,784
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	983,360
	df	210
	Sig.	,000

a. ORG = Sonae

Foram submetidos à AFPCP 21 itens da escala de inteligência emocional (eliminação dos itens 5 e 9), com extração de 6 fatores, que explicam 68,198% da variância total. Estes fatores corresponderam na totalidade com os encontrados por Rego e Fernandes (2005). Sobre cada um dos fatores foram criadas novas variáveis dependentes através dos *scores* fatoriais.

Quadro 14 - Estrutura fatorial, após rotação *varimax*, das medidas de inteligência emocional na amostra Sonae

Itens	Component					
	Fator 1 Compreensão das emoções próprias	Fator 2 Autocontrolo perante as críticas	Fator 3 Auto encora- jamento	Fator 4 Autocontrolo emocional	Fator 5 Compreensão das emoções dos outros	Fator 6 Empatia
IE_1	,859	-,033	-,103	,132	,081	,006
IE_10	,827	,004	,128	,062	,260	,018
IE_16	,746	,033	,361	,140	,202	-,019
IE_20	,694	-,048	,348	-,006	,041	,152
IE_23	,666	,059	,401	-,111	,016	,236
IE_2R	,006	,707	-,083	,102	,188	,098
IE_8R	,015	,772	,047	-,016	,001	-,063
IE_13R	-,027	,782	,004	-,068	-,136	-,086
IE_15R	,056	,679	,056	,099	-,004	,080
IE_21R	-,060	,815	-,047	,032	,064	-,015
IE_14	,126	-,017	,832	,035	,167	,022
IE_19	,239	,021	,662	,179	,213	,263
IE_22	,325	-,021	,721	,041	,181	,131
IE_4	,116	,182	-,149	,831	-,035	-,023
IE_6	-,110	-,034	,150	,814	,081	-,029
IE_12	,294	,010	,247	,649	,039	,194
IE_11	,167	,066	,019	-,084	,706	,238
IE_17	,378	,062	,337	,093	,692	,047
IE_18	,055	-,015	,282	,105	,708	,051
IE_3	,086	-,041	,056	-,030	,091	,918
IE_7	,099	,058	,276	,128	,230	,812

HJJF

Relativamente à amostra HJJF, obtivemos um valor de KMO de 0,755 apresentando-se novamente como médio e com uma correlação significativa entre as variáveis.

Quadro 15 - Valor KMO e teste de Esfericidade de Bartlett na amostra HJJF

KMO and Bartlett's Test ^a		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,755
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1155,689
	df	210
	Sig.	,000

a. ORG = HJJF

Foram submetidos à AFCP 21 itens da escala de inteligência emocional (eliminação dos itens 5 e 9), com extração de 6 fatores, que explicam 66,434% da variância total. No entanto, estes fatores não correspondiam com os encontrados por Rego e Fernandes (2005) pelo que, criámos novas variáveis dependentes realizando as médias de cada fator. As novas variáveis foram criadas com base na estrutura dos itens da escala Rego e Fernandes (2005), uma vez que esta foi testada e validada, sendo que:

- Média do Fator 1 – Empatia: Itens 3, 5, 7 e 9.
- Média do Fator 2 – Autocontrolo perante as críticas: Itens 2, 8, 13, 15 e 21.
- Média do Fator 3 – Autocontrolo emocional: Itens 4, 6 e 12.
- Média do Fator 4 – Auto encorajamento (uso das emoções): Itens 14, 19 e 22.
- Média do Fator 5 – Compreensão das emoções próprias: Itens 1, 10, 16, 20 e 23.
- Média do Fator 6 – Compreensão das emoções dos outros: Itens 11, 17 e 18.

3. Sensibilidade

A sensibilidade apresenta a capacidade que um teste tem em discriminar os sujeitos, segundo o fator que está a ser avaliado, isto é, capacidade para fornecer respostas diferentes consoante os sujeitos da aplicação, sendo considerada sensível quando se assemelha à distribuição normal (Bastos, 2008). Para testar a normalidade, o teste mais utilizado é o teste de Kolmogorov-Smirnov (K-S), e é apropriado para amostras de dimensão superior a 50 (Maroco, 2010). Assim, analisaremos novamente as duas amostras de modo independente quanto à normalidade da escala de IE e as suas dimensões.

Sonae

Procedemos à apresentação dos resultados do teste de normalidade K-S, tanto para as dimensões da escala (fatores *scores*) como para a escala total. Os valores de K-S demonstram a não rejeição da normalidade da distribuição quando o *p-value* > 0,05 (Pestana & Gageiro,

2005), aspeto que se verifica na escala total e nas dimensões compreensão das próprias emoções, autocontrolo perante as críticas, autocontrolo emocional e compreensão das emoções dos outros. Já os níveis de significância dos testes para as dimensões auto encorajamento e empatia demonstram a não-normalidade da distribuição com valores de *p-value* <0,05.

Quadro 16 - Valores de K-S para a escala IE Total e Fatores *Scores* da amostra Sonae

Fatores Scores	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
Compreensão das próprias emoções	,053	111	,200
Auto controlo perante as críticas	,084	111	,052
Auto encorajamento	,090	111	,026
Auto controlo emocional	,058	111	,200
Compreensão das emoções dos outros	,063	111	,200
Empatia	,115	111	,001
Inteligência Emocional Total	,042	111	,200

HJJF

Relativamente à amostra HJJF, os valores de K-S levam à não rejeição da normalidade da distribuição (*p-value* >0,05) para a escala total, enquanto que para todas as dimensões da escala (médias dos fatores) demonstram a não-normalidade da distribuição com valores de *p-value* <0,05.

Quadro 17 - Valores de K-S para a escala IE Total e Médias dos Fatores da amostra HJJF

Médias dos Fatores	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
Empatia	,172	130	0
Auto controlo perante as críticas	,094	130	,007
Auto controlo emocional	,108	130	,001
Auto encorajamento	,141	130	0
Compreensão das próprias emoções	,086	130	0,019
Compreensão das emoções dos outros	,117	130	,000
Inteligência Emocional Total	,058	128	,200

4.2. Estudo das hipóteses de investigação

Para estudarmos as hipóteses de investigação propostas, utilizamos as medidas de associação, também designadas por coeficientes de correlação. As medidas de associação quantificam a intensidade e a direção da associação entre duas variáveis, sem qualquer implicação de causa e efeito entre ambas (Maroco, 2010). Existem vários coeficientes de correlação que são definidos em função da escala de medida das variáveis consideradas, são exemplos o coeficiente de correlação de *Pearson* e o coeficiente de correlação de *Spearman* (Maroco,

2010). O coeficiente de correlação de *Pearson* é uma medida de associação linear entre variáveis quantitativas (de razão) e assume que os dados provenham de duas populações de distribuição normal e que exista uma relação linear entre as duas variáveis (Pestana & Gageiro, 2005). Quanto ao coeficiente de correlação de *Spearman*, trata-se de uma medida de associação não-paramétrica - que não exige nenhum pressuposto sobre a forma de distribuição das variáveis - entre duas variáveis pelo menos ordinais (Maroco, 2010). Aplica-se igualmente em variáveis de razão como alternativa ao coeficiente de *Pearson* quando neste se viola o pressuposto de normalidade (Pestana & Gageiro, 2005).

Qualquer um destes coeficientes variam entre -1 e 1, sendo que quanto mais próximos destes extremos, maior será a associação entre as variáveis. O sinal negativo da correlação significa que as variáveis variam em sentido contrário (Pestana & Gageiro, 2005). Para a definição da força da associação utilizamos os valores apresentados por Pestana e Gageiro (2005):

Quadro 18 - Valores de correlação e respetiva força de associação

Correlação	Associação
0,9 - 1	Muito alta
0,7 - 0,89	Alta
0,4 - 0,69	Moderada
0,2 - 0,39	Baixa
< 0,2	Muito baixa

Fonte: Adaptado de Pestana & Gageiro, 2005, p.179.

Assim, analisaremos as correlações existentes para cada uma das nossas hipóteses de forma isolada para ambas as amostras. Realizaremos também o cálculo do coeficiente de determinação para averiguar o impacto da variável dependente – IE – nas variáveis dependentes – avaliação de desempenho e indicadores de produtividade, ou seja, perceber em que medida a variância das variáveis dependentes é explicada pela variável independente. Para tal, realizámos a análise da regressão para obter o coeficiente de determinação, mas verificámos que tal como sugerido por Pestana e Gageiro (2005, p.179), basta efetuar o cálculo $R^2 \times 100$ (sendo R o valor da correlação) para obtermos o valor do coeficiente, uma vez que o valor obtido na regressão era exatamente igual ao valor obtido pelo cálculo sugerido por Pestana e Gageiro (2005).

Hipótese 1

Sonae

Existe uma correlação positiva entre a IE (indicador global e cada um dos fatores) dos colaboradores da Sonae e a avaliação de desempenho.

IE (indicador global)

Para o tratamento desta hipótese, utilizámos o coeficiente de correlação de *Spearman* devido ao carácter ordinal da variável avaliação de desempenho (AD). A correlação (R) obtida entre as variáveis IE Total - Sonae e avaliação de desempenho é considerada muito baixa ($R=0,132$) e positiva, a qual é estatisticamente não significativa ($p=0,201$ para $\alpha=0,05$).

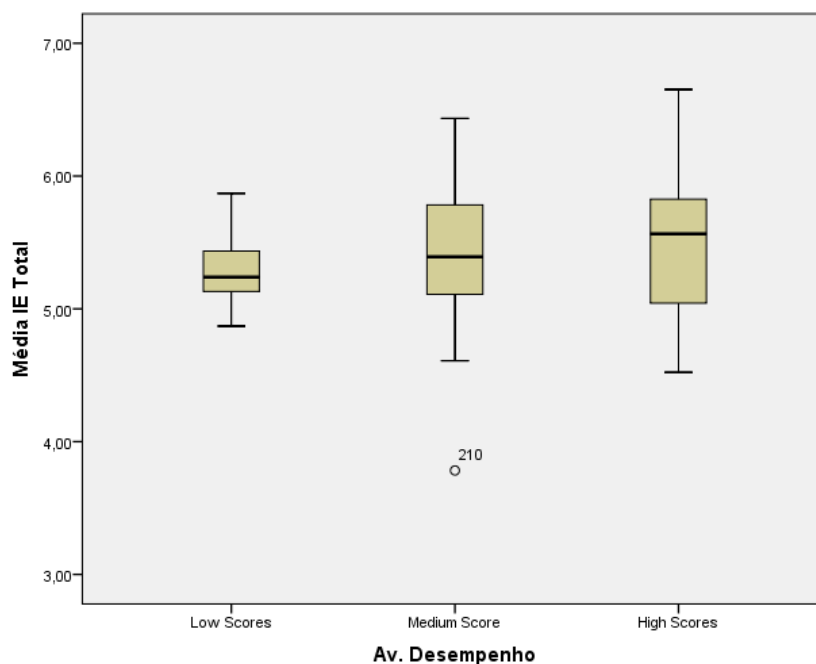
Tal como sugerido por Pestana e Gageiro (2005, p.179), efetuando o cálculo do coeficiente de determinação, $R^2 \times 100$, obteve-se o valor de 1,7%, o que significa que apenas 1,7% da variação da AD é explicada pela IE Total, sendo a restante percentagem explicada por outros fatores. O valor de R^2 é muito baixo, o que pode sugerir que o modelo não se ajusta aos dados.

Quadro 19 - Coeficiente de correlação de *Spearman* das variáveis IE Total e AD na amostra Sonae

			Média IE Total	AD_Recode_
Spearman's rho	Média IE Total	Correlation Coefficient	1,000	,132
		Sig. (2-tailed)		,201
	N		111	96
AD_Recode_		Correlation Coefficient	,132	1,000
		Sig. (2-tailed)	,201	
	N		96	96

Verifica-se que o sinal de R é o esperado (positivo) o que significa que as duas variáveis variam no mesmo sentido (maior IE associada com maior avaliação de desempenho). Numa tentativa de explorar os resultados procedemos à observação do gráfico de *boxplot*. Conseguimos constatar que o grupo de maior desempenho (*high scores*) regista uma observação máxima de IE mais elevada do que os grupos de desempenho mais baixo. O mesmo acontece com a mediana, que representa a posição central dos dados observados.

Figura 11 - Gráfico de *Boxplot* para a variável IE Total e os grupos da variável AD na amostra Sonae



Uma vez o valor de R^2 nos indicou a possibilidade de não ajustamento do modelo aos dados, recorremos ao modelo de regressão ordinal, tal como sugere Maroco (2010). Assim verificámos que de facto este modelo já se ajusta aos dados (*Goodness-of-fit* com $p > 0,05$) e que os resultados mantêm-se coerentes com o coeficiente de correlação de Spearman, ou seja, constata-se que a variável IE Total não afeta significativamente as probabilidades de ocorrência das classes da variável AD. No entanto diz-nos que à medida que a IE Total aumenta, a probabilidade de se observarem as classes de maior ordem (high scores) relativamente às classes de menor ordem aumenta, ainda que este efeito não seja significativo, o que se coaduna com a conclusão do modelo anterior.

Assim, os resultados obtidos demonstram que apesar de o sinal da relação se mostrar positivo, os valores correlacionais indicam uma associação muito baixa, sendo que os colaboradores pertencentes ao grupo «*high scores*» são os que têm um nível médio de IE mais alto. Assim, podemos concluir que a IE Total apresenta uma contribuição muito fraca para explicar o comportamento da AD, não afetando significativamente a sua variação.

IE (cada um dos fatores)

O estudo desta hipótese passou novamente pela análise do coeficiente de correlação de *Spearman*, pretendendo analisar o nível de associação entre as diversas dimensões da IE (fatores *scores*) e a variável AD. Os valores das correlações obtidos entre a AD e as dimensões da IE são muito baixos (R entre -0,093 e 0,172) e não significativos com valores de $p > 0,05$.

Quadro 20 - Coeficiente de correlação de *Spearman* das variáveis Fatores da IE e AD na amostra Sonae

	AD_Recode
Spearman's rho Factor Score 1 Correlation Coefficient	,172
Sig. (2-tailed)	,094
N	96
Factor Score 2 Correlation Coefficient	,126
Sig. (2-tailed)	,220
N	96
Factor Score 3 Correlation Coefficient	,029
Sig. (2-tailed)	,777
N	96
Factor Score 4 Correlation Coefficient	-,093
Sig. (2-tailed)	,366
N	96
Factor Score 5 Correlation Coefficient	,050
Sig. (2-tailed)	,628
N	96
Factor Score 6 Correlation Coefficient	-,042
Sig. (2-tailed)	,681
N	96
AD_Recode_ Correlation Coefficient	1,000
Sig. (2-tailed)	
N	96

Assim, ao explorar a associação entre a variável AD e as dimensões da IE (fatores *scores*), nenhuma em particular se destaca, aliás, todas elas apresentam uma correlação muito baixa, em algumas praticamente inexistente. Conforme podemos analisar pela tabela acima, todas as correlações são estatisticamente não significativas ($\rho > 0,05$).

Tal como sugerido por Pestana e Gageiro (2005), efetuando o cálculo da soma dos coeficientes de determinação, obtém-se que apenas 3,84% da variação da AD é explicada por todas as dimensões da IE, sendo a restante percentagem explicada por outros fatores.

Evidencia-se que o comportamento das dimensões da IE não afeta significativamente a variação da AD.

Hipótese 2

HJJF

Existe uma correlação positiva entre a IE (indicador global e cada um dos fatores) dos colaboradores do HJJF e a «*satisfação com o resultado do trabalho*» (avaliação de desempenho auto percecionado).

IE (indicador global)

Para o estudo desta hipótese, utilizámos o coeficiente de correlação de *Spearman* entre as variáveis IE Total - HJJF e «*satisfação com o resultado do seu trabalho*», uma vez que esta última é uma variável ordinal. A variável «*satisfação com o resultado do seu trabalho*» apresenta-se como uma medida de avaliação de desempenho auto percecionado.

A correlação (R) obtida entre as variáveis IE Total e AD auto percecionado é considerada baixa (perto de ser moderada) e positiva ($R=0,357$), mas estatisticamente muito significativa ($\rho=0,00$ para $\alpha=0,05$).

Tal como sugerido por Pestana e Gageiro (2005), efetuando o cálculo do coeficiente de determinação, $R^2 \times 100$, obtemos o valor de 12,75%, o que significa que aproximadamente 13% da variação da AD auto percecionado é explicada pela IE Total, sendo a restante percentagem explicada por outros fatores.

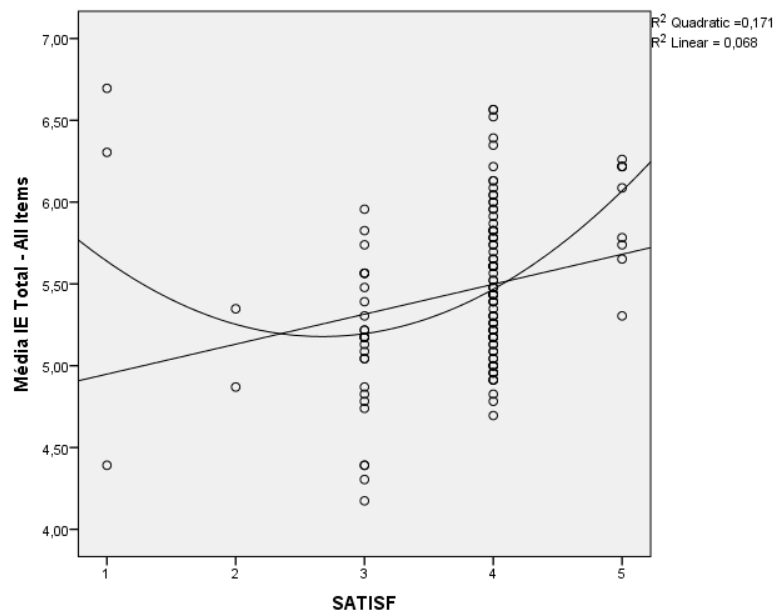
Quadro 21 - Coeficiente de correlação de *Spearman* das variáveis IE Total e AD auto percecionado na amostra HJJF

			Média IE Total - All Items	SATISF
Spearman's rho	Média IE Total - All Items	Correlation Coefficient	1,000	,357**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	128	127
	SATISF	Correlation Coefficient	,357**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	127	143

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Numa tentativa de explorar os resultados procedemos à observação do gráfico de dispersão com a linha de relação quadrática entre as duas variáveis. Conseguimos verificar que os profissionais do HJFF com um nível médio de «*satisfação com o resultado do seu trabalho*» são os que apresentam um valor de IE mais baixo. Já os profissionais com valor de IE mais elevado, ou estão totalmente insatisfeitos ou estão extremamente satisfeitos com o seu desempenho.

Figura 12 - Gráfico de dispersão com relação quadrática entre IE Total e AD auto percecionado na amostra HJFF



IE (cada um dos fatores)

No tratamento desta hipótese, utilizámos o coeficiente de correlação de *Spearman*, desta vez analisando o nível de associação entre as diversas dimensões da IE (médias dos fatores) e a variável «*satisfação com o resultado do seu trabalho*». Os valores das correlações obtidos entre as dimensões da IE e a AD auto percecionado demonstram-se entre baixo e muito baixo (valores de R entre 0,112 e 0,310), sendo o mais elevado para a dimensão compreensão das emoções próprias ($R = 0,310$).

Tanto a dimensão Empatia como a dimensão autocontrolo perante as críticas, da IE apresentam correlações estatisticamente não significativas ($p = 0,187$ e $p = 0,075$ respetivamente) com a «*satisfação com o resultado do seu trabalho*». No entanto, as correlações desta variável com as dimensões autocontrolo emocional, auto encorajamento (uso das emoções), compreensão das emoções próprias e compreensão das emoções dos outros são muito significativas, sendo que para as três primeiras com nível de significância inferior a 0,01 e para a última inferior a 0,05.

Tal como sugerido por Pestana e Gageiro (2005), efetuando o cálculo da soma dos coeficientes de determinação, obtém-se que 29,11% da variação da AD é explicada por todas as dimensões da IE, sendo a restante percentagem explicada por outros fatores.

Quadro 22 - Coeficiente de correlação de *Spearman* das variáveis Dimensões da IE e AD auto percebido na amostra HJJF

			SATISF
Spearman's rho	SATISF	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	
		N	143
Média Factor 1		Correlation Coefficient	,112
		Sig. (2-tailed)	,187
		N	141
Média Factor 2		Correlation Coefficient	,151
		Sig. (2-tailed)	,075
		N	141
Média Factor 3		Correlation Coefficient	,253 ^{**}
		Sig. (2-tailed)	,003
		N	140
Média Factor 4		Correlation Coefficient	,255 ^{**}
		Sig. (2-tailed)	,003
		N	138
Média Factor 5		Correlation Coefficient	,310 ^{**}
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	140
Média Factor 6		Correlation Coefficient	,175 [*]
		Sig. (2-tailed)	,040
		N	138

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Hipótese 3

Existe uma correlação positiva entre a IE (indicador global) dos colaboradores do HJJF e os indicadores de produtividade da organização: absentismo, horas trabalhadas, horas extra, doentes tratados, dias de internamento.

Absentismo

Para o estudo desta hipótese seria indicado a utilização do coeficiente de correlação de *Pearson* uma vez que ambas as variáveis em causa são quantitativas (de razão). No entanto, através do teste de normalidade K-S verificamos que os dados da variável absentismo não têm distribuição normal ($p=0,000$ rejeita a normalidade da distribuição), o que viola o pressuposto de normalidade requerido pelo coeficiente de *Pearson*.

Quadro 23 - Valores de K-S para as variáveis IE Total e absentismo na amostra HJJF

Tests of Normality			
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
Média IE Total - All Items	,058	128	,200
ABSENT	,182	128	,000

Assim, como alternativa, utilizámos o coeficiente de correlação de *Spearman* como sugere Pestana e Gageiro (2005). O valor da correlação obtido entre a IE Total - HJJF e o absentismo é muito baixo, próximo do zero ($R=0,039$) e não significativo com $p=0,665$.

Tal como sugerido por Pestana e Gageiro (2005), ao efetuar o cálculo do coeficiente de determinação, $R^2 \times 100$, obtemos o valor de 0,15%, o que significa que apenas menos de 1% da variação do absentismo é explicada pela IE Total, sendo a restante percentagem explicada por outros fatores.

Quadro 24 - Coeficiente de correlação de *Spearman* das variáveis IE Total e absentismo na amostra HJJF

			Média IE Total - All Items	ABSENT
Spearman's rho	Média IE Total - All Items	Correlation Coefficient	1,000	,039
		Sig. (2-tailed)	.	,665
		N	128	128
	ABSENT	Correlation Coefficient	,039	1,000
		Sig. (2-tailed)	,665	.
		N	128	145

Horas trabalhadas

O estudo desta hipótese passou novamente pela análise do coeficiente de correlação de *Spearman*, pois a variável horas trabalhadas apesar de ser uma variável quantitativa (de razão) não apresenta distribuição normal ($p=0,000$ conforme quadro 25), violando o pressuposto de normalidade requerido pelo coeficiente de *Pearson*.

Quadro 25 - Valores de K-S para as variáveis IE Total e horas Trabalhadas na amostra HJJF

Tests of Normality			
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
Média IE Total - All Items	,058	128	,200
HORAS_TR	,247	128	,000

Utilizámos então o coeficiente de correlação de *Spearman* com objetivo de analisar o grau de associação entre a IE Total – HJJF e as horas trabalhadas. A correlação (R) obtida entre as duas variáveis demonstra-se muito baixa e de sinal negativo ($R=-0,136$) e estatisticamente não significativa ($p=0,126$). Note-se que o sinal da correlação é negativo, o que significa que as variáveis variam em sentido contrário, sendo que à medida que a IE Total aumenta, a variável horas trabalhadas diminui. Isto poderá significar simplesmente que os profissionais com

maior IE conseguem realizar as suas tarefas com maior eficiência, no entanto o valor da correlação entre as variáveis demonstra-se muito baixo.

Tal como sugerido por Pestana e Gageiro (2005), efetuando o cálculo do coeficiente de determinação, obtém-se que apenas 1,85% da variação da variável horas trabalhadas é explicada pela IE Total, sendo a restante percentagem explicada por outros fatores.

Quadro 26 - Coeficiente de correlação de *Spearman* das variáveis IE Total e horas Trabalhadas na amostra HJJF

			Média IE Total - All Items	HORAS_TR
Spearman's rho	Média IE Total - All Items	Correlation Coefficient	1,000	-,136
		Sig. (2-tailed)	.	,126
		N	128	128
	HORAS_TR	Correlation Coefficient	-,136	1,000
		Sig. (2-tailed)	,126	.
		N	128	145

Numa tentativa de explorar os resultados procedemos aos coeficientes de correlação de *Spearman* entre a variável horas trabalhadas e as dimensões da IE (médias dos fatores), para observarmos as diferenças. Conseguimos constatar que apesar de todas as correlações se demonstrarem muito baixas, os coeficientes de correlação das horas trabalhadas com as dimensões autocontrolo perante as críticas e autocontrolo emocional mostram-se estatisticamente significativos com valores de $p < 0,05$.

Horas extra

Tratando-se a variável horas extra de uma variável quantitativa (de razão), procedemos ao teste da normalidade K-S e verificámos que os dados não têm distribuição normal ($p=0,000$), dando-nos mais uma vez a indicação para a utilização da medida de associação não paramétrica, o coeficiente de correlação de *Spearman*.

Quadro 27 - Valores de K-S para a variável horas Extra na amostra HJJF

Tests of Normality			
	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
HORAS_EX	,322	137	,000

Utilizámos o coeficiente de correlação de *Spearman* para medir a associação entre as variáveis IE Total – HJJF e horas extra. O valor da correlação obtido entre as duas variáveis é considerado muito baixo, próximo do zero ($R=0,050$) e não significativo com $p=0,588$.

Tal como sugerido por Pestana e Gageiro (2005), ao efetuar o cálculo do coeficiente de determinação, $R^2 \times 100$, obtemos o valor de 0,25%, o que significa que apenas menos de 1% da variação de horas extra é explicada pela IE Total, sendo a restante percentagem explicada por outros fatores.

Quadro 28 - Coeficiente de correlação de *Spearman* das variáveis IE Total e horas Extra na amostra HJJF

			Média IE Total - All Items	HORAS_EX
Spearman's rho	Média IE Total - All Items	Correlation Coefficient	1,000	,050
		Sig. (2-tailed)	.	,588
		N	128	121
	HORAS_EX	Correlation Coefficient	,050	1,000
		Sig. (2-tailed)	,588	.
		N	121	137

Numa tentativa de explorar os resultados procedemos aos coeficientes de correlação de *Spearman* entre a variável horas extra e as dimensões da IE, para observarmos as diferenças. Conseguimos constatar que apesar de todas as correlações se demonstrarem muito baixas, os coeficientes de correlação das horas extra com as dimensões autocontrolo perante as críticas e compreensão das emoções dos outros mostram-se estatisticamente significativos com valores de $p < 0,05$.

Doentes tratados

Para o estudo desta hipótese utilizámos o coeficiente de correlação de *Spearman* entre as variáveis IE Total – HJJF e as doentes tratados, uma vez que a variável doentes tratados, apesar de ser uma variável de razão discreta, não tem distribuição normal ($\rho=0,000$) e por isso viola o pressuposto de normalidade requerido pelo coeficiente de *Pearson*.

Quadro 29 - Valores de K-S para a variável doentes tratados na amostra HJJF

	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
D_TRAT	,450	145	,000

O valor do coeficiente de correlação de *Spearman* (R) obtido entre as duas variáveis demonstra-se muito baixo, próximo do zero ($R=-0,026$) e estatisticamente não significativo ($\rho=0,768$). Note-se que o sinal da correlação é negativo, o que significa que as variáveis variam em sentido contrário, sendo que à medida que a IE Total aumenta, a variável doentes tratados diminui. No entanto, tal facto poderá não ter qualquer relevância devido à possibilidade de inexistência de correlação entre as duas variáveis.

Quadro 30 - Coeficiente de correlação de *Spearman* das variáveis IE Total e doentes tratados na amostra HJJF

			Média IE Total - All Items	D_TRAT
Spearman's rho	Média IE Total - All Items	Correlation Coefficient	1,000	-,026
		Sig. (2-tailed)		,768
		N	128	128
	D_TRAT	Correlation Coefficient	-,026	1,000
		Sig. (2-tailed)	,768	
		N	128	145

Dias de internamento

O estudo desta hipótese passou novamente pela análise do coeficiente de correlação de *Spearman*, pois a variável dias de internamento apesar de ser uma variável de razão não apresenta distribuição normal ($p=0,000$ conforme quadro 31), violando o pressuposto de normalidade requerido pelo coeficiente de *Pearson*.

Quadro 31 - Valores de K-S para a variável dias de internamento na amostra HJJF

Tests of Normality			
	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
D_INT	,313	107	,000

Assim, utilizámos o coeficiente de correlação de *Spearman* para medir a associação entre as variáveis IE Total – HJJF e dias de internamento. O valor da correlação obtido entre as duas variáveis é considerado muito baixo, próximo do zero, e de sinal negativo ($R=-0,026$) e não significativo com $p=0,806$.

Quadro 32 - Coeficiente de correlação de *Spearman* das variáveis IE Total e dias de internamento na amostra HJJF

			Média IE Total - All Items	D_INT
Spearman's rho	Média IE Total - All Items	Correlation Coefficient	1,000	-,026
		Sig. (2-tailed)		,806
		N	128	94
	D_INT	Correlation Coefficient	-,026	1,000
		Sig. (2-tailed)	,806	
		N	94	107

Síntese

Como síntese do estudo das hipóteses de investigação, podemos concluir que o valor das correlações deste estudo variam entre o considerado muito baixo ($R=0,026$) e baixo perto de moderado ($R=0,357$). Sendo que:

- É considerada moderada, a correlação entre a IE - HJJF e «*satisfação com o resultado do seu trabalho*» (AD auto percecionado).
- São consideradas muito baixas as correlações entre IE - Sonae e avaliação de desempenho, e entre IE - HJJF e todos os cinco indicadores de produtividade: absentismo, horas trabalhadas, horas extra, doentes tratados e dias de internamento.
- Destacam-se com valores de *p-value* significativos para:
 - A hipótese 2a) no que respeita à correlação entre IE (indicador global) e AD auto percecionado; e entre IE (cada um dos fatores) e AD auto percecionado

para as dimensões autocontrolo emocional, auto encorajamento, compreensão das emoções próprias e compreensão das emoções dos outros;

- A hipótese 3a) relativamente à correlação entre IE (indicador global) e horas trabalhadas para as dimensões autocontrolo emocional e autocontrolo perante as críticas; e entre a IE (indicador global) e horas extra para as dimensões autocontrolo perante as críticas e compreensão das emoções dos outros.

Sistematizamos os valores das correlações existentes para cada uma das hipóteses no quadro 33.

Quadro 33 - Correlações entre as variáveis segundo as hipóteses

		Av. Desempenho	Av. Desempenho auto percecionado («satisfação com o resultado do trabalho »)	Indicadores de produtividade organizacional				
				Dias de Absentismo	Horas trabalhadas	Horas extra	Doentes tratados	Dias de Internamento
Sonae	IE Total	Hip.1 0,132						
	IE Factores							
	Comp. das emoções próprias	0,172						
	Autocontrolo p. as críticas	0,126						
	Auto encorajamento	0,029						
	Autocontrolo emocional	-0,093						
	Comp. das emoções dos outros	0,050						
	Empatia	-0,042						
HJJF	IE Total		Hip. 2 0,357 **	Hip. 3 0,039	-0,139	0,05	-0,026	-0,026
	IE Factores							
	Empatia		0,112					
	Autocontrolo p. as críticas		0,151					
	Autocontrolo emocional		0,253 **					
	Auto encorajamento		0,255 **					
	Comp. das emoções próprias		0,310 **					
	Comp. das emoções dos outros		0,175 *					

** Nível de significância $p < 0,01$

* Nível de significância $p < 0,05$

Quanto aos coeficientes de determinação, verificamos que:

- Hipótese 2b) aproximadamente 13% da variação da AD auto percecionado é explicada pela IE Total e efetuando o cálculo da soma dos coeficientes de determinação, obtém-se que 29,11% da variação da AD é explicada por todas as dimensões da IE.
- Hipótese 3b) o cálculo dos coeficientes de determinação evidencia que a IE (indicador global e dimensões) explicam muito pouco da variância das variáveis dependentes.

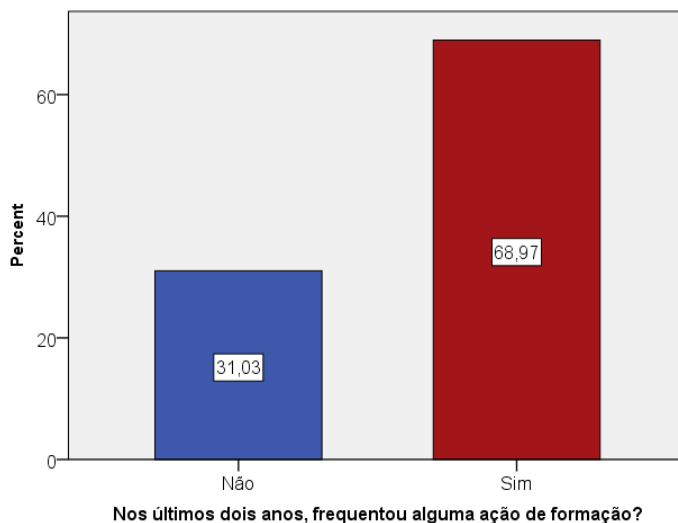
4.3. Estudos exploratórios

No âmbito deste capítulo pretendemos estudar as variáveis que não representam as hipóteses estudadas mas que são igualmente importantes na caracterização das nossas amostras, explorar quais as variáveis que possuem um efeito moderador na relação entre variáveis que compõem as nossas hipóteses e estudar a relação entre a IE e as variáveis sociodemográficas comparando as duas amostras.

Começamos pela com a análise das questões acerca da formação profissional aos inquiridos na amostra HJJF. Como já referido anteriormente foram colocadas três questões que respeitam a este tópico, sendo elas: «*Nos últimos dois anos, frequentou alguma ação de formação profissional?*»; «*Se sim, quantas ações frequentou no total?*»; «*E quais?*». Com base na análise de frequências univariada, obtermos as seguintes conclusões acerca de cada uma destas questões, pela mesma ordem:

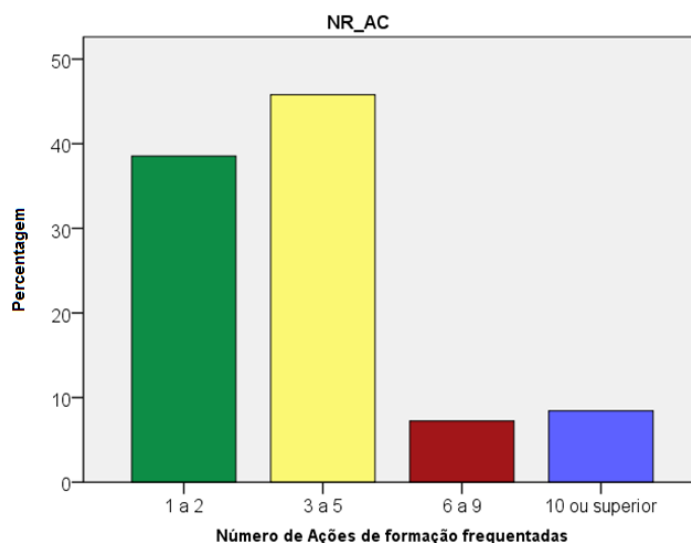
- Nos últimos dois anos, a maioria dos inquiridos (69%) frequentou ações de formação. Dos inquiridos que frequentaram ações de formação, a maioria foram enfermeiros (63%), do sexo feminino (60%), do grupo etário entre os 23 e os 32 anos (41%), de antiguidade situada entre os 0 e os 10 anos (59%) e tendo como habilitações Licenciatura.

Figura 13 - Distribuição das respostas dos colaboradores do HJJF à questão «*Nos últimos dois anos, frequentou alguma ação de formação profissional?*» (em percentagem).



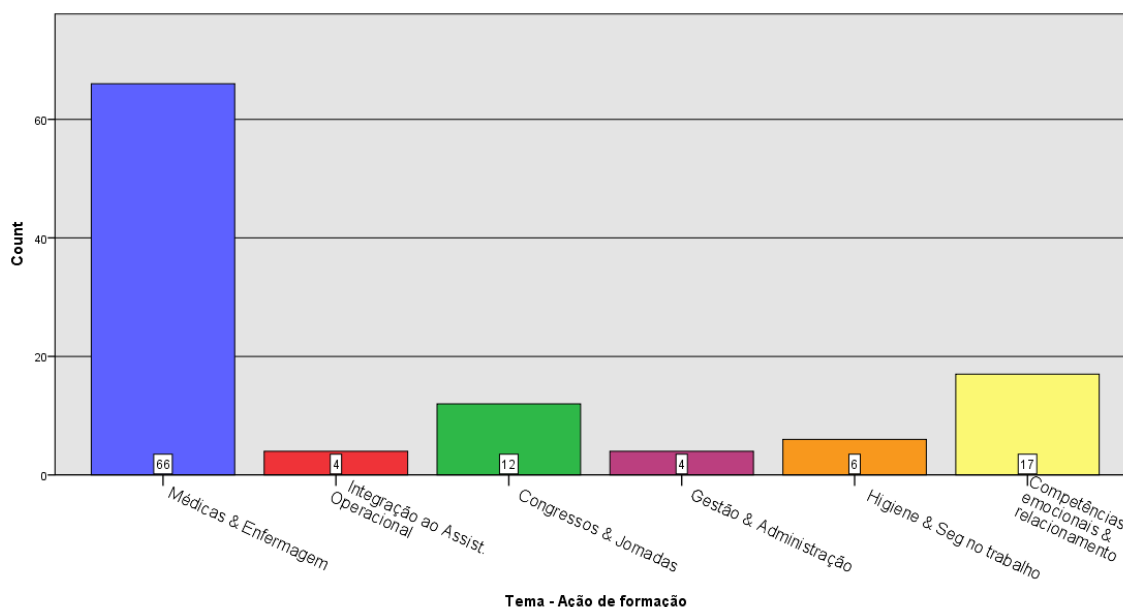
- Dos profissionais que frequentaram ações de formação nos últimos dois anos (respondendo ‘Sim’ na questão anterior), 38% frequentaram 3 a 5 ações, 32% frequentaram 1 a 2 ações e 13% frequentam 6 ou mais ações de formação (sendo 17% respostas inválidas ou em branco).

Figura 14 - Distribuição das respostas dos colaboradores do HJJF à questão «Se sim, quantas ações frequentou no total?» (em percentagem).



- Relativamente aos temas das ações de formação frequentadas pelos inquiridos do HJJF ‘Formações Médicas e de Enfermagem’ foi o tema mais referido representando 60,6% do total de respostas, seguido por formações de ‘Competências Emocionais e de Relacionamento’ com 15,6% e ‘Congressos e Jornadas’ com 11%.

Figura 15 - Distribuição das respostas dos colaboradores do HJJF por tema de ação frequentada (em frequência).

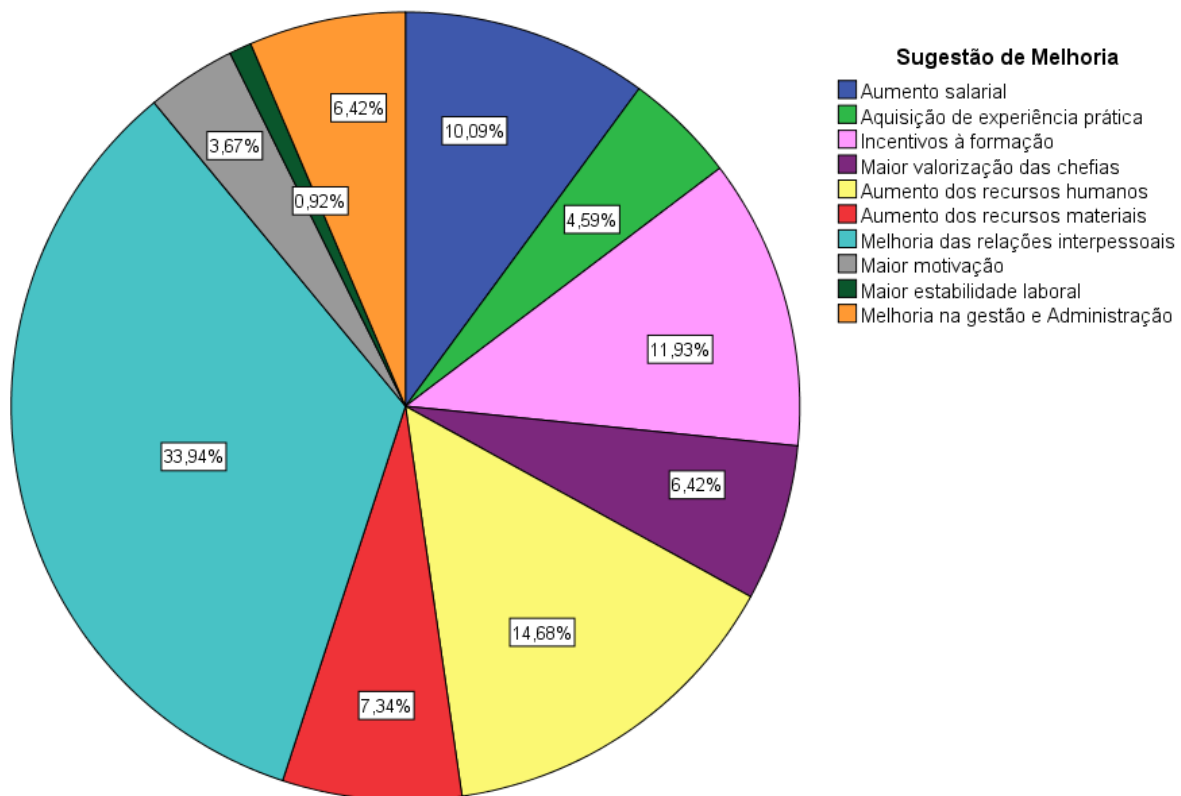


Ainda no âmbito dos inquiridos da amostra HJJF, analisamos de seguida a questão complementar à questão avaliação do desempenho auto percecionado, com o intuito de explorar as razões que poderiam vir a melhorar o desempenho dos profissionais na sua opinião. Trata-se de uma questão de resposta aberta e intitula-se «Como seria possível

melhorar os resultados do seu trabalho?» Com base na análise de frequências univariada, constatamos o seguinte:

- Dos 145 inquiridos, 60% apresentaram sugestões de melhoria. A categoria ‘Melhoria das relações Interpessoais’ foi a sugestão mais referida representando 33,9% do total das respostas, seguida pela categoria ‘Aumento do número de recursos humanos’ com 14,7%, ‘Incentivos à formação’ (11,9%) e logo a seguir ‘Aumento salarial’ com 10,1%. As categorias ‘Aumento dos recursos materiais’, ‘Maior valorização por parte das Chefias’, ‘Melhoria na Gestão e Administração’, ‘Aquisição de experiência’, ‘Motivação’ e ‘Estabilidade Laboral’ apresentam-se com 7,3%, 6,4%, 6,4%, 4,6%, 3,7% e 0,9% respetivamente.

Figura 16 - Distribuição das respostas dos colaboradores do HJJF à questão «*Como seria possível melhorar os resultados do seu trabalho?»* (em percentagem).



Considerando os resultados obtidos no estudo das nossas hipóteses e tendo subjacente a grande percentagem de valores explicada por outros fatores que não a relação entre as variáveis estudadas, realizaram-se alguns procedimentos exploratórios que tiveram como objetivo perceber quais as variáveis que possuem um efeito moderador na relação entre as variáveis que compõem as nossas hipóteses.

Amostra Sonae

Assim, para a amostra Sonae, utilizámos o coeficiente de correlação de *Spearman* para explorar a associação entre as variáveis IE Total e AD, tendo em consideração o efeito

moderador da variável Escalão Etário. Destacaram-se com valores de *p-value* significativos os seguintes escalões etários:

- O escalão etário entre os 21 e os 30 anos (com valores de $p < 0,05$);
- E o escalão dos 43 aos 52 anos (com $p < 0,01$).

Ainda no que respeita às correlações entre as variáveis IE Total/Dimensões e AD, analisámos o efeito moderador da variável Habilitações, sendo que se destacaram com valores de *p-value* significativos as seguintes classes:

- Do 10º ao 12º ano na relação da IE Total e com a dimensão Compreensão das emoções próprias com a AD (com valores de $p < 0,05$);
- Licenciatura na relação da IE Total e com a dimensão Auto encorajamento com a AD (com $p < 0,05$).

Amostra HJJF

Já para a amostra HJJF, utilizámos o coeficiente de correlação de *Spearman* para explorar a associação entre as variáveis IE Total e os indicadores de produtividade, tendo em considerando o efeito moderador de outras variáveis.

Na relação entre as dimensões da IE e o absentismo destacaram-se com valores de *p-value* muito significativos (de $p < 0,01$) as seguintes variáveis:

- Serviço de Urgência Geral para a dimensão autocontrolo emocional com $R=0,697$;
- Habilitações correspondentes ao 9º ano para a dimensão compreensão das emoções dos outros com $R=0,738$;
- Antiguidade no escalão entre os 31 e os 37 anos para a dimensão auto encorajamento com $R=0,925$.

Na relação entre a IE e as horas trabalhadas destaca-se com valor de *p-value* muito significativo (de $p < 0,01$) a variável:

- Número de ações frequentadas, na classe 10 ou superior para a dimensão da IE compreensão das emoções próprias com $R=0,933$.

Na relação entre a IE e as horas extra destaca-se com valor de *p-value* muito significativo (de $p < 0,01$) a variável:

- Número de ações frequentadas, na classe entre 6 a 9 para a dimensão da IE compreensão das emoções próprias com $R=0,975$.

De referir ainda que, ao explorar a natureza das relações entre a variável da IE e outras variáveis que não as estudadas nas nossas hipóteses, verificámos que na amostra HJJF,

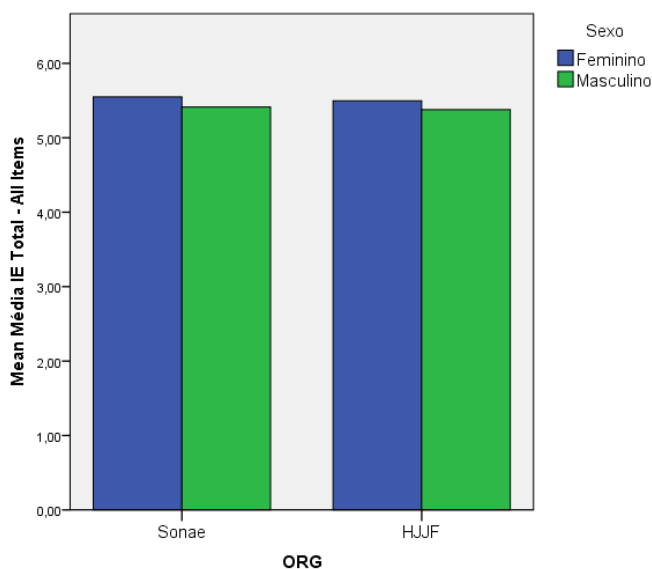
destaca-se a correlação entre a IE e a variável grupo profissional, a qual se demonstra muito significativa com $p < 0,01$ na dimensão empatia.

Comparando as duas amostras

Considerámos pertinente verificar se existem diferenças entre as duas amostras no que respeita à relação entre a média da IE Total e as variáveis sociodemográficas como o sexo, o escalão etário, o escalão de antiguidade e as habilitações.

Procurámos analisar as diferenças em relação à média da IE Total entre os sexos feminino e masculino em ambas as amostras, aspeto referenciado na literatura onde os estudos evidenciam que as mulheres têm valores mais elevados de IE de que os homens (Mayer, Caruso, & Salovey, 1999). Conseguimos constatar pela observação da figura 17 e do quadro 34, que realmente a média da IE no sexo feminino é superior à média da IE no sexo masculino, no entanto não se verifica uma diferença muito significativa.

Figura 17 – Comparação da média da IE Total entre os sexos feminino e masculino em ambas as amostras

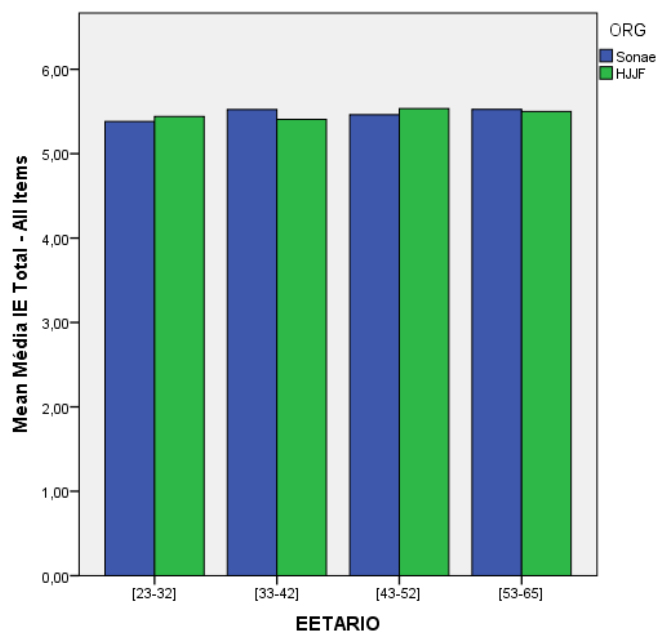


Quadro 34 - Comparação da média da IE Total entre os sexos feminino e masculino em ambas as amostras

	SEXO	
	Feminino	Masculino
	Média	Média
Média IE Total - SONAE	5,55	5,41
Média IE Total - HJJF	5,50	5,38

Analisando as diferenças relativamente aos escalões etários, podemos verificar que a média da IE é mais elevada para o escalão dos [33-42] anos e dos [53-65] na amostra da Sonae, enquanto na amostra HJJF a IE mais elevada apresenta-se no escalão dos [43-52] anos.

Figura 18 - Comparação da média da IE Total entre os escalões etários em ambas as amostras

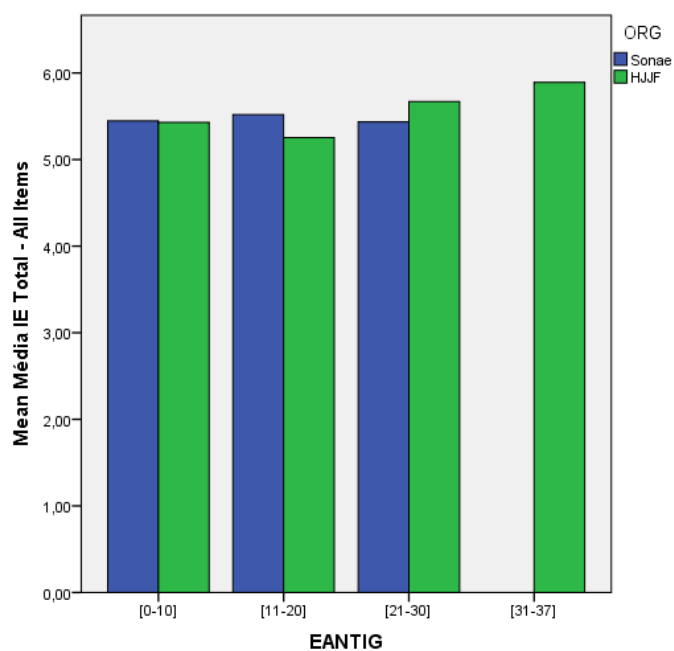


Quadro 35 - Comparação da média da IE Total entre os escalões etários em ambas as amostras

	ESCALÃO ETÁRIO			
	[23-32]	[33-42]	[43-52]	[53-65]
	Média	Média	Média	Média
Média IE Total - SONAE	5,38	5,52	5,46	5,53
Média IE Total - HJJF	5,44	5,41	5,53	5,50

Quanto às diferenças relativamente aos escalões de antiguidade, é possível observar que na amostra Sonae a média da IE é mais elevada para o escalão dos [11-20] anos, e por sua vez na amostra HJJF a mais elevada apresenta-se no escalão dos [31-37] anos.

Figura 19 - Comparação da média da IE Total entre os escalões de antiguidade em ambas as amostras

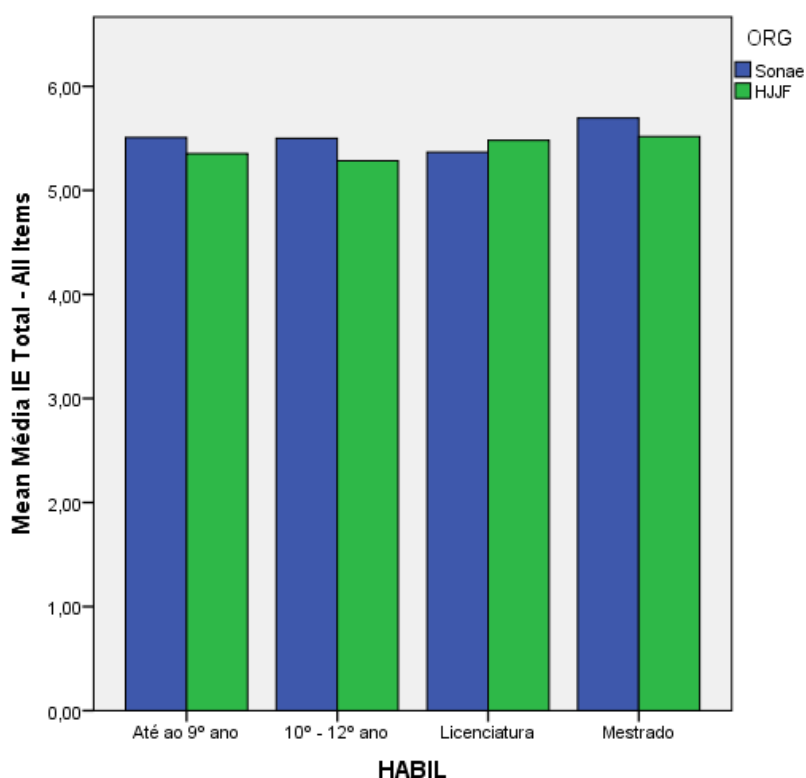


Quadro 36 - Comparação da média da IE Total entre os escalões de antiguidade em ambas as amostras

	ESCALÃO ANTIGUIDADE			
	[0-10]	[11-20]	[21-30]	[31-37]
	Média	Média	Média	Média
Média IE Total - SONAE	5,45	5,52	5,43	
Média IE Total - HJJF	5,43	5,25	5,67	5,89

Por fim, no que respeita às diferenças em relação às habilitações, conclui-se que a média da IE é mais elevada para o escalão dos possuidores de Mestrado na amostra da Sonae, já na amostra HJJF a IE mais elevada apresenta-se também no escalão de Mestrado, imediatamente seguida pelo escalão dos Licenciados.

Figura 20 - Comparação da média da IE Total entre as habilitações em ambas as amostras



Quadro 37 - Comparação da média da IE Total entre as habilitações em ambas as amostras

	HABILITAÇÕES			
	Até ao 9º ano	10º - 12º ano	Licenciatura	Mestrado
	Média	Média	Média	Média
Média IE Total - SONAE	5,51	5,50	5,37	5,70
Média IE Total - HJJF	5,35	5,28	5,48	5,52

No quadro seguinte apresentamos a análise descritiva (média, desvio padrão, amplitude, mínimo e máximo) para a média da IE Total em ambas as amostras. Podemos verificar que a média de IE é mais elevada na amostra Sonae (5,49), não sendo no entanto uma diferença muito significativa. Existe uma maior amplitude nas respostas da IE dos inquiridos da Sonae,

o valor mínimo é mais elevado na amostra do HJJF (4,17), assim como o valor máximo que também é mais elevado na amostra HJJF (6,70).

Quadro 38 – Valores da análise descritiva para a média da IE Total em ambas as amostras

Média IE Total		SONAE	HJJF
N	Valid	111	128
	Missing	0	17
Média		5,4881	5,4548
Desvio Padrão		,49031	,49824
Amplitude		2,87	2,52
Mínimo		3,78	4,17
Máximo		6,65	6,70

A significância da diferença entre as médias da IE Total na amostra Sonae vs HJJF foi avaliada com o teste *t-student* para amostras independentes. O teste de *t-student* para duas amostras independentes aplica-se sempre que se pretende comparar as médias de uma variável quantitativa em dois grupos diferentes de sujeitos e se desconhecem as respetivas variâncias populacionais (Pestana & Gageiro, 2005, p. 229). Os pressupostos deste método estatístico, nomeadamente as normalidades das distribuições e a homogeneidade de variâncias nos dois grupos foram avaliados, respetivamente, com o teste Kolmogorov-Smirnov com correção de Lilliefors e com o teste de Levene, conforme indicado por Maroco (2010, p. 133).

Os testes de aderência à normalidade K-S com a correção de Lilliefors, mostram para $\alpha=0,05$, que ambos os grupos apresentam distribuição normal com $p=0,200$.

Quadro 39 - Valores de K-S para a variável média IE Total em ambas as amostras

	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
Média IE Total - Sonae	,042	111	,200
Média IE Total - HJJF	,058	128	,200

No que respeita à inferência sobre as dispersões, o nível de significância do teste de Levene é de $p=0,924$ (para $\alpha=0,05$), levando à não rejeição da hipótese da igualdade das variâncias e a concluir que não existem diferenças significativas entre as variâncias do nível de IE entre ambas as amostras. Assim, a estatística de teste a utilizar para o teste *t-student* é a que assume as variâncias iguais (“*equal variances assumed*”), indicada no quadro 40.

Observamos que o nível de significância do teste de *t-student*, é de 0,605, o que leva à não rejeição da igualdade de médias de IE nos dois grupos, para $\alpha=0,05$. Deste modo, pode concluir-se que em média o nível de IE para os dois grupos não apresenta diferenças significativas.

Quadro 40 - Valores de K-S para a variável média IE Total em ambas as amostras

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Média IE Total	Equal variances assumed	,009	,924	,518	237	,605	,03323	,06415	-,09314	,15960
	Equal variances not assumed			,519	233,226	,605	,03323	,06407	-,09300	,15946

5. Discussão/Conclusão

É objetivo deste capítulo analisar e refletir acerca dos resultados anteriormente apresentados, procedendo às respetivas conclusões. Pretendemos também discutir as limitações inerentes a este estudo aproveitando para realizar uma ponte de ligação entre estas e sugestões para investigações futuras.

Tínhamos como objetivo deste estudo avaliar a relação, nas suas várias vertentes, entre a variável de IE e as variáveis do resultado do trabalho (avaliação de desempenho, avaliação do desempenho auto percebido e produtividade organizacional) de acordo com as hipóteses colocadas. Assim, tivemos o intuito de verificar como se relaciona a variável IE, no seu todo e segundo as suas seis dimensões como apresentado por Rego e Fernandes (2005), com as variáveis de resultado do trabalho, para ambas as amostras: Sonae MC e Hospital José Joaquim Fernandes.

De uma forma geral, os resultados obtidos não se mostraram consistentes com as expectativas desenvolvidas na literatura. Não foi possível confirmar o nosso objetivo de estabelecer uma relação entre a variável IE e as variáveis de avaliação de desempenho (Sonae), e entre a variável IE e as variáveis de produtividade organizacional (HJJF). No caso particular da Sonae, as razões para a obtenção deste resultado poderá prender-se não só com o desajustamento dos modelos aos dados desta amostra (valores de r^2 muito baixos), tal como sugere Maroco (2010), como também com as especificidades do contexto laboral destes profissionais, que não exigem níveis elevados de IE para a execução das suas funções, sendo a maioria delas de carácter logístico. No caso do HJJF, confirma-se no entanto o objetivo de estabelecer uma relação positiva e significativa entre a variável IE e a «*satisfação com o resultado do seu trabalho*» (avaliação de desempenho auto percebido) (HJJF), bem como entre as dimensões da IE de autocontrolo emocional, auto encorajamento (uso das emoções), compreensão das emoções próprias e compreensão das emoções dos outros e a «*satisfação com o resultado do seu trabalho*» (HJJF). Este resultado em particular indica-nos que um colaborador emocionalmente inteligente, o qual possui um nível elevado de autocontrolo emocional, de automotivação e de gestão nos seus relacionamentos laborais, será por conseguinte mais satisfeito no resultado do seu trabalho, avaliando assim o seu desempenho com uma classificação mais elevada do que um colaborador que apresente um nível de IE mais baixo.

Considerando estes resultados e tendo subjacente a grande percentagem de valores explicada por outros fatores que não a relação entre as variáveis estudadas, procurámos analisar a

presença de variáveis moderadoras na relação entre as variáveis que compõem as nossas hipóteses. Assim verificámos que na relação entre a variável IE e a variável AD (Sonae) possuem efeito moderador as variáveis escalão etário e habilitações. Por sua vez, na relação entre a variável IE e produtividade (HJJF) verificámos a presença de variáveis com efeito moderador na relação, sendo que: na relação entre IE e absentismo apresentam-se como moderadoras as variáveis área orgânica (serviço), habilitações e antiguidade; e tanto na relação entre IE e horas trabalhadas como na relação entre IE e horas extra apresenta-se como moderadora a variável número de ações de formação frequentadas.

A importância desta investigação prende-se com a inclusão da IE nas práticas de Gestão de Recursos Humanos, uma vez que esta contribui para a melhoria da cooperação entre os colaboradores, aumentando a motivação e por conseguinte o desempenho individual e a produtividade organizacional (Johnson & Indvik, 1999). Mantemos a nossa convicção de que os outputs do trabalho, tanto o desempenho individual como a produtividade organizacional constituem tópicos merecedores de investigações futuras, principalmente a sua relação com a temática da inteligência emocional.

Temos também como objetivo desta investigação, observar o comportamento da variável IE em dois contextos organizacionais diferentes, que incluem os profissionais de uma empresa prestadora de serviços de saúde do setor público (HJJF) e os profissionais de uma empresa de distribuição do setor privado (Sonae MC). Com base na literatura, podemos constatar que existem diversos estudos científicos deste âmbito em empresas públicas e privadas (e.g. Shreedevi & Manimegalai, 2013; Serra, 2006, Frota, 2011). Também neste campo se apresentaram limitações uma vez que as hipóteses de investigação são diferentes para os dois contextos, devido principalmente a questões de acessibilidade de dados. Contudo, conseguimos verificar que não existem diferenças significativas entre as médias de inteligência emocional das duas amostras, sendo que a média de IE é ligeiramente mais elevada na amostra da Sonae MC.

Foi-nos fornecido pelo Departamento de Recursos Humanos do HJJF o caderno de informação estatística de onde foram extraídos os cinco indicadores de produtividade hospitalar utilizados neste estudo. Reduzimos a seleção dos indicadores àqueles que eram comuns às cinco áreas orgânicas (serviços) afetas ao nosso estudo, no entanto existem inúmeros indicadores estatísticos de produtividade hospitalar que poderão ser alvo de estudo em investigações futuras, tais como indicadores de internamento, de procedimentos

cirúrgicos, número de doentes em lista de espera e média do tempo de espera, consultas externas e meios complementares de diagnóstico e terapêutica.

Aparentemente a IE analisada dimensionalmente tem maior potencial explicativo do que a IE considerada globalmente, o que tem implicações na GRH nomeadamente na formação e liderança.

Consideramos também como parte das limitações deste estudo a forma de medição das variáveis de avaliação de desempenho auto percecionado e as variáveis de produtividade. Aproveitamos aqui para realizar uma ponte de ligação entre estas limitações e sugestões para investigações futuras. Sugerimos a aplicação de um instrumento de medida próprio para medir o desempenho auto percecionado e a produtividade, a qual não foi possível de efetuar no nosso estudo devido a fatores de tempo e recursos. No caso do desempenho auto percecionado destacamos por exemplo a utilização do instrumento ‘*Employee Performance Questionnaire*’ como sugere Bastos (2008) ao correlacionar IE e Desempenho. Trata-se de um questionário de hétero-aplicação por parte das chefias que visa avaliar nos colaboradores o desempenho em função de duas dimensões, designadamente, o desempenho de papel (9 itens) e o desempenho de extra-papel (7 itens) (Bastos, 2008). Relativamente à medição da produtividade, sugerimos o índice de *Case-Mix* que representa o coeficiente global de ponderação da produção de uma organização (ACSS, 2009). É o coeficiente mais indicado para a medição exata da produtividade no caso de estudos em contexto hospitalar. No âmbito do nosso estudo, não possível aceder ao mesmo, sendo que este só pode ser calculado pela organização e não pelo investigador, mas que pode efetivamente ser útil em investigações futuras nesta área.

Chamamos a atenção para o facto de que não realizámos a aplicação de um instrumento de medida das dimensões da personalidade aos inquiridos. Seria oportuna esta aplicação no sentido de comprovar validade incremental da IE sobre os fatores de personalidade na predição das variáveis do resultado do trabalho. Segundo os autores Mayer, Salovey, Caruso e Sitarenios (2001), um passo imprescindível para a avaliação da IE é aferir a sua autonomização relativamente às medidas de personalidade.

Existem outras variáveis representantes do resultado do trabalho que poderão vir a ser trabalhadas em estudos futuros. Tal como sugere Langhorn (2004) no seu estudo intitulado ‘*How emotional intelligence can improve management performance*’, seria interessante explorar a relação entre as competências emocionais e o desempenho em áreas chave como a satisfação das equipas, a satisfação do consumidor, o lucro gerado e a taxa de *turnover*. Neste sentido, consideramos relevante na análise do impacto da IE nos *outputs* do trabalho em

instituições de saúde, o estudo da qualidade do serviço, a qual se apresenta como uma dimensão fundamental para avaliar a produtividade organizacional e que propomos para investigações futuras. Para Bardzil e Slaski (2003), a prestação de um serviço de ótima qualidade é vista como o resultado da integração de uma ampla série de competências, quer ao nível do serviço individual, ou através de uma implementação estratégica de competências ao nível da organização.

Gostaríamos de salientar a importância da nossa persistência em manter ambas as amostras incluídas neste estudo, pois consideramos que ambas as perspectivas organizacionais estão munidas de conteúdo propício para estudar e compreender a temática da IE. O contexto hospitalar pelas suas especificidades emocionais, e o contexto da distribuição pelo contraste. Não obstante, confirma-se no nosso estudo que não existem diferenças significativas relativamente aos valores médios de IE em ambas as amostras.

Acrescentamos que este estudo tem como intenção fornecer uma boa base no que respeita a revisão da literatura, sendo que movimentámos esforços no sentido de apresentar conteúdo teórico recente, quer seja de origem nacional como de origem internacional. Destacamos com especial atenção as temáticas de tendências modernas como é o caso da gestão do desempenho (e.g. conceito de *Balanced Scorecard*) e também da evolução nos últimos anos do conceito de Inteligência Emocional na área de estudo da neurociência social. Como referem Neves e Costa (2012) atualmente esta área de estudo está a possibilitar uma forte consolidação dos processos da componente interpessoal da IE e o seu impacto intrapessoal. Neste contexto os autores destacam a perspectiva neurológica da inteligência social, apresentada por Daniel Goleman (no seu livro de 2006, *Inteligência Social*), que surge numa ligação de continuidade neuropsicológica com o modelo por ele apresentado em 1995 e tenderá a culminar numa inteligência emocional-social.

Em suma, este trabalho destinou-se a explorar as relações existentes em dois contextos organizacionais distintos, entre a IE e os resultados do trabalho, na vertente da avaliação de desempenho e da produtividade. O presente estudo contribuiu para a teoria desenvolvida sobre os temas, nomeadamente no que respeita ao impacto da IE nos indicadores de produtividade, o qual constituiu um fator inovador nesta investigação.

Concluímos que os resultados obtidos confirmam a existência de relação entre a IE (e os seus fatores) e a avaliação de desempenho auto percebido na amostra do HJFF.

De uma forma geral, os resultados obtidos não se mostraram consistentes com as expectativas desenvolvidas na literatura, no entanto, é importante destacar que a IE é extremamente sensível a fatores contextuais (Zeidner, Matthews, & Roberts, 2004). Apesar de todas as questões assinaladas no capítulo anterior, em termos gerais, este foi um estudo extremamente ambicioso por se propor a estudar conceitos onde ainda não existe consenso entre os investigadores a nível da sua mensuração, devido à sensibilidade e controvérsia que alguns destes temas suscitam no contexto social e organizacional. Consideramos que a temática da IE se encontra subdesenvolvida nos contextos organizacionais portugueses e que este estudo será de relevância pertinente às duas amostras organizacionais afetas ao mesmo.

Destacamos a relevância do papel da formação de IE nas organizações, uma vez que a emoção é de facto inseparável do contexto organizacional (Ashforth & Humphrey, 1995). Para além disso, vários autores já demonstraram que esta pode ser desenvolvida (Davidson, Jackson, & Kalin, 2000).

Mantemos a nossa convicção de que o tópico da IE é merecedor de uma continuidade de investigações futuras. Vários estudos têm demonstrado a existência de uma relação entre a IE e os resultados do trabalho e comportamentos (Carmeli, 2003) e diversos investigadores contemporâneos da inteligência reconhecem que um modelo de inteligência baseado apenas na capacidade cognitiva é insuficiente para explicar as capacidades e o comportamento humano (Gardner, 2000).

Por fim, tal como Ashkanasy e Daus (2005) sugerem, consideramos que o debate e a controvérsia em relação ao construto da IE é um processo saudável na investigação científica e que embora este esteja atualmente sob forte ataque quanto à sua validade preditiva, é uma área de muito interesse e em constante desenvolvimento no campo do comportamento organizacional.

Bibliografia

- ACSS. (31 de 07 de 2009). *Administração Central do Sistema de Saúde*. Obtido de Índice de Case-Mix /ICM Hospital: http://www.acss.min-saude.pt/Portals/0/C%C3%A1lculo%20do%20doente%20equivalente%20e%20ICM_2009_Finaln.pdf
- Almeida, F. N. (1996). *Avaliação de Desempenho para os Gestores*. Amadora: McGraw-Hill.
- Almeida, F. N. (2012). *A Arte de Gerir Pessoas*. Coimbra: Actual Editora.
- Ângelo, I. (2007). Medição da Inteligência Emocional e a sua relação com o sucesso escolar. *Dissertação de mestrado*. Lisboa: Universidade de Lisboa - Faculdade de Ciências.
- Areias, J. (2010). A Inteligência Emocional na Formação em Gestão da Saúde - Estudo de Caso e Proposta de modelo de avaliação. *Dissertação de mestrado*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.
- Aremu, A. (2005). A Confluence of Credentialing, Career Experience, Self-efficacy, Emotional Intelligence and Motivation on the Career Commitment of Young Police in Ibadan, Nigeria. *International Journal of Police Strategies and Management*, 28, pp. 609-618.
- Arvey, R., & Murphy, K. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 4, pp. 141-168.
- Ashforth, B., & Humphrey, R. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48, pp. 97-125.
- Ashkanasy, N., & Daus, C. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behaviour are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, pp. 441-452.
- Associação Empresarial de Portugal. (2004). *Manual de Formação PME: Produtividade e Inovação*. Obtido em 2013, de Formação PME: http://pme.aeportugal.pt/Aplicacoes/Documentos/Uploads/2004-10-15_16-33-11_AEP-Produtividade-Inovacao.pdf
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bardzil, P., & Slaski, M. (2003). Emotional intelligence: Fundamental competencies for enhanced service provision. *Managing Service Quality*, 13.
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Red de Revistas Científicas de América Latina Y Caribe*, 18, pp. 13-25.

- Bar-On, R., Handley, R., & Fund, S. (2006). The Impact of Emotional Intelligence on Performance. In V. U. Druskat, F. Sala, & G. Mount, *Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups* (pp. 3-20). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Barsade, S. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behaviour. *Administrative Science Quarterly*, 47, pp. 644-675.
- Bastos, C. (2008). Inteligência Emocional, Liderança e Desempenho - Qual a relação? - Um caso na Administração Pública Local. *Dissertação de mestrado*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Afiliada.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais - Introdução às técnicas utilizando o SPSS para Windows* (3ª ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Caetano, A. (1998). *Avaliação de Desempenho - Conceitos, Metáforas e Práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2010). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (4ª ed.). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behaviour and outcomes: an examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18, pp. 788-813.
- Ceitel, M. (2007). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cherniss, C. (2000). Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters. *Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational*.
- Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace - How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (1997). *Recursos Humanos* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability. *Personnel Review*, 37, pp. 680-701.
- Cobêro, C., Primi, R., & Muniz, M. (2006). Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16PF. *Paidéia*, 16, pp. 337-348.

- Cook, J., & Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance appraisal systems: A study of role perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 19, pp. 526-541.
- Cooper, R., & Sawaf, A. (1997). *Inteligência Emocional na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Costa, A. (2009). Inteligência Emocional e assertividade nos enfermeiros. *Dissertação de mestrado*. Faro: Universidade do Algarve.
- Costa, A., & Faria, L. (2009). A Inteligência Emocional no contexto de enfermagem: Estudo exploratório com o questionário de competência emocional (QCE). *Actas do X Congresso Internacional Galego-Português de Psicopegadogia*. (U. d. Minho, Compilador) Braga.
- Côté, S., & Miners, C. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51, pp. 1-28.
- Cunha, M. P., Cabral-Cardoso, C., Cunha, R. C., & Rego, A. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M., & Rego, A. (2002). *Liderança emocional electrizante*. Obtido em 2013, de AMBA: <http://www.amba.pt/conteudos/documentos/LiderancaEmocionalElectrizante.doc>
- Damasio, A. (1994). *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain*. New York: Avon Books.
- Davidson, R., Jackson, D., & Kalin, N. (2000). Emotion, plasticity, context and regulation: Perspectives from affective neuroscience. *Psychological Bulletin*, 126, pp. 890-909.
- Druskat, V., & Wolff, S. (2001). Building emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79, pp. 81-90.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2000). Emotional Intelligence. A review evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15, pp. 341-372.
- Eisenberg, N., & Fabes, R. (1992). Emotion, regulation and the development of social competence. In M. Clark, *Review of personality and social psychology: Emotion and social behaviour* (Vol. 14, pp. 119-150). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Emmerling, R., & Goleman, D. (2003). *Emotional intelligence: Issues and common misunderstandings*. Retrieved 2013, from The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations: www.eiconsortium.org
- Fernandes, C. (2005). Desempenho docente: competências pedagógicas, emocionais e de gestão da informação. *Dissertação de mestrado*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Fortin, M. (2003). *O Processo de Investigação - da Concepção à Realização* (3ª ed.). Loures: Lusociência.

- Frota, A. (2011). *Gestão Escolar e Culturas Docentes. O Público e o Privado em Análise. Tese de Doutoramento*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Gardner, H. (2000). *Inteligência: um conceito reformulado*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Gauthier, B. (2003). *Investigação Social: Da problemática à colheita de dados* (3ª ed.). Loures: Lusociência.
- George, J. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, pp. 1027-1055.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O Inquérito: teoria e prática*. Oeiras: Celta.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (2000). *Trabalhar com Inteligência Emocional* (3ª ed.). Lisboa: Temas e Debates.
- Goleman, D. (2003). *Inteligência Emocional*. Lisboa: Temas e Debates.
- Goleman, D. (2006). *Inteligência Social: O Poder Oculto das Relações Humanas*. Lisboa: Temas e Debates.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Os Novos Líderes: A Inteligência Emocional nas Organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Gondal, U., & Husain, T. (2013). A Comparative Study of Intelligence Quotient and Emotional Intelligence: Effect on Employees' Performance. *Asian Journal of Business Management*, 5, pp. 153-162.
- Hochschild, A. (2003). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling* (2ª ed.). Berkeley: University of California Press.
- INE. (24 de 05 de 1994). *Sistema de Metainformação*. Obtido de SMI /Módulo conceitos /Conceitos /Detalhe do conceito /Horas Trabalhadas:
<http://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes/1974>
- INE. (24 de 05 de 1994). *Sistema de Metainformação*. Obtido de SMI /Módulo conceitos /Conceitos /Detalhe do conceito /Horas Trabalhadas:
<http://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes/1974>
- INE. (24 de 05 de 1994). *Sistema de Metainformação*. Obtido de SMI /Módulo conceitos /Conceitos /Detalhe do conceito /Horas Extraordinárias:
<http://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes/1975>
- INE. (24 de 05 de 1994). *Sistema de Metainformação*. Obtido de SMI /Módulo conceitos /Conceitos /Detalhe do conceito /Absentismo:
<http://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes/1688>

- INE. (02 de 12 de 2002). *Sistema de Metainformação*. Obtido de SMI /Módulo conceitos /Conceitos /Detalhe do conceito /Doentes saídos de um estabelecimento de saúde num período: <http://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes/3224>
- INE. (25 de 09 de 2002). *Sistema de Metainformação*. Obtido de SMI /Módulo conceitos /Conceitos /Detalhe do conceito /Doentes tratados num estabelecimento de saúde num período: <http://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes/3101>
- INE. (18 de 06 de 2004). *Sistema de Metainformação*. Obtido de SMI /Módulo conceitos /Conceitos /Detalhe do conceito /Dias de internamento: <http://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes/3926>
- Jawahar, I. (2006). Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of Labor Research*, 27, pp. 213-236.
- Johnson, P., & Indvik, J. (1999). Organizational benefits of having emotional intelligent managers and employees. *Journal of Workplace Learning*, 11, pp. 84-88.
- Jordan, P., & Troth, A. (2011). Emotional intelligence and leader member exchange: The relationship with employee turnover intentions and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 32, pp. 260-280.
- Joseph, D., & Newman, D. (2010). Discriminant Validity of Self-Reported Emotional Intelligence: A Multitrait-Multisource Study. *Educational and Psychological Measurement*, 70, pp. 672-694.
- Kaufman, A., & Kaufman, J. (2001). Emotional Intelligence as an Aspect of General Intelligence: What Would David Wechsler Say? *Emotion*(1), pp. 258-264.
- Ketchum, L., & Trist, E. (1992). *All teams are not created equal: how employee empowerment really works*. Newbury Park, CA: Sage.
- Kooker, B., Shoultz, J., & Codier, E. (2007). Identifying emotional intelligence in professional nursing practice. *Journal of Professional Nursing*, 23, pp. 30-36.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 13, pp. 504-522.
- Lam, L., & Kirby, S. (2002). Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance. *The Journal of Social Psychology*, 142, pp. 133-143.
- Langhorn, S. (2004). How emotional intelligence can improve management performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16, pp. 220-230.
- Law, K., Wong, C., Huang, G., & Li, X. (2008). The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientist in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 25, pp. 51-59.

- Livingstone, H., Nadjiwon-Foster, M., & Smithers, S. (2002). *Emotional Intelligence & Militar Leadership*. Retrieved 2013, from Canadian Defence Academy:
http://www.raf.mod.uk/pmdair/rafcms/mediafiles/225C29C0_5056_A318_A8A6D465091F140C.pdf
- Lopes, P., & Salovey, P. (2001). Emotional intelligence and social-emotional learning: Assessing emotional intelligence and developing skills and flexibility. *The CEIC Review*, 10, pp. 12-13.
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17, pp. 387-404.
- Marguilho, R. (2010). Inteligência Emocional e Optimismo em estudantes do ensino superior. *Dissertação de mestrado*. Faro: Universidade do Algarve.
- Maroco, J. (2010). *Análise Estatística - Com Utilização do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? - Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia, I.S.P.A.*, 4, pp. 65-90.
- Mauthner, E. (2006). Inteligência Emocional, percepções de liderança e desempenho. Algo a acrescentar? *Dissertação de mestrado*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Mayer, J., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, pp. 433-442.
- Mayer, J., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey, & D. Sluyter, *Emotional Development and Emotional Intelligence* (Eds ed., pp. 3-31). New York: Basic Books.
- Mayer, J., Caruso, D., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, pp. 267-298.
- Mayer, J., Roberts, R., & Barsade, S. (2008). Human abilities: Emotional Intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, pp. 507-536.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of Emotional Intelligence. In R. Sternberg, *Handbook of Intelligence* (pp. 396-420). Cambridge, UK: Cambridge University.
- Mayer, J., Salovey, P., Caruso, D., & Sitarenios, G. (2001). Emotional Intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1, pp. 232-242.
- McEnrue, M., Groves, K., & Shen, W. (2009). Emotional intelligence development leveraging individual characteristics. *Journal of Management Development*, 28, pp. 150-174.

- Menges, J., & Bruch, H. (2009). Organizational emotional intelligence and performance: an empirical study. *Emotions in Groups, Organizations and Cultures (Research on Emoti.* In N. M. Charminé E.J. Härtel, *Emotions in Groups, Organizations and Cultures (Research on Emotion in Organizations)* (Vol. 5, pp. 181-209). Emerald Group Publishing Limited.
- Moses, T., & Stahelski, A. (1999). A productivity evaluation of teamwork at an aluminum manufacturing plant. *Group and Organization Management*, 24, pp. 391-412.
- Murphy, K., & Cleveland, J. (1991). *Performance appraisal: An organizational perspective*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Nafukho, F. (2009). Emotional intelligence and Performance: Need for Additional Empirical Evidence. *Advances in Developing Human Resources*, 11, pp. 671-689.
- Nascimento, S. (2006). As relações entre Inteligência Emocional e bem-estar no trabalho. *Dissertação de mestrado*. São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo.
- Neves, A., & Costa, R. (2012). *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Newman, D., Joseph, D., & McCann, C. (2010). Emotional Intelligence and Job Performance: The importance of Emotion Regulation and Emotional Labor Context. *Industrial and Organizational Psychology*, 3, pp. 159-164.
- O'Boyle Jr., E., Humphrey, R., Pollack, J., Hawver, T., & Story, P. (2010). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behaviour*, doi: 10.1002/job.714.
- Organização Mundial de Saúde. (2006). *Working Together for health: The World Health Report*. Retrieved 2013, from World Health Organization: http://www.who.int/whr/2006/whr06_en.pdf
- Othman, A., Abdullah, H., & Ahmad, J. (2008). Emotional Intelligence, Emotional Labour and Work Effectiveness in Service Organisations: A Proposed Model. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 12, pp. 31-42.
- Pereira, A. (2010). Serão os Polícias Municipais Emocionalmente Inteligentes para lidar com o Stress Ocupacional e evitar o Burnout? *Dissertação de mestrado*. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.
- Peretti, J. (2007). *Recursos Humanos* (3ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS* (4ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Poz, M., Pierantoni, C., & Varella, T. (1997). *Produtividade e Desempenho dos Recursos Humanos nos Serviços de Saúde*. Organização Pan-Americana de Saúde, Instituto de Medicina Social. Organização Mundial de Saúde.

- Prati, L., Douglas, C., Ferris, G., Ammeter, A., & Buckley, M. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11, pp. 21-40.
- Pritchard, R. (1992). Organizational productivity. In M. Dunnette, & L. Hough, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3, pp. 443-472). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Ramos, I. (2007). Medição da eficácia do treino de competências de Inteligência Emocional. *Dissertação de mestrado*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rego, A., & Fernandes, C. (2005). Inteligência emocional: contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, 19, pp. 139-167.
- Rodrigues, E. (2005). Avaliação de Desempenho dos Enfermeiros e Percepção de Justiça Organizacional. *Dissertação de mestrado*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rook, K. (1987). Social support versus companionship: Effects on life stress, loneliness, and evaluations by others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, pp. 1132-1147.
- Roque, S., & Santos, N. (2008). Sistema de avaliação de desempenho em enfermagem: eficiência e eficácia. *Saúde e Tecnologia*, 1, pp. 26-29.
- Rubin, R., Munz, D., & Bommer, W. (2005). Leading From Within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behaviour. *Academy of Management Journal*, 48, pp. 845-858.
- Rutkauskas, J., & Paulavičienė, E. (2005). Concept of Productivity in Service Sector. *Engineering Economics*, 3, pp. 29-34.
- Sahay, B. (2005). Multi-factor productivity measurement model for service organisation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 51, pp. 7-22.
- Salovey, P., & Grewal, D. (2005). The science of emotional intelligence. *Current directions in psychological science*, 14, pp. 281-285.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, pp. 185-211.
- Santos, E. (2005). Estilos de Liderança Transformacional/Transaccional e Padrões de Inteligência Emocional na Gestão dos Enfermeiros Hospitalares. *Dissertação de mestrado*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Scott, S., & Bruce, R. (1994). Determinants of innovative behaviour: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, pp. 580-607.

- Selltiz, C., Wrightsman, L., & Cook, S. (1987). *Métodos de pesquisa nas relações sociais* (2ª ed.). São Paulo: Editora Pedagógica Universitária.
- Serra, A. (2006). Indicadores de qualidade de vida no trabalho: Um estudo comparativo entre o corpo docente de instituições públicas e privadas de Moçambique. *Dissertação de mestrado*. Maputo: Instituto Superior Politécnico e Universitário e Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
- Shahhosseini, M., Silong, A., Ismaill, I., & Uli, J. (2012). The Role of Emotional Intelligence on Job Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3, pp. 241-246.
- Shimazu, A., Shimazu, M., & Odahara, T. (2004). Job control and social support as coping resources in job satisfaction. *Psychological Reports*, 94, pp. 449-456.
- Shooshtarian, Z., Ameli, F., & Amini Lari, M. (2013). The Effect of Labor's Emotional Intelligence on Their Job Satisfaction, Job performance and Commitment. *Iranian Journal Of Management Studies*, 6, pp. 29-45.
- Shreedevi, D., & Manimegalai, D. (2013). A comparative study of public and private non-life insurance companies in India. *International Journal of Financial Management*, 2, pp. 13-20.
- Silva, R. (2007). *Indicadores de Eficiência e Eficácia: Uma visão prática sobre indicadores de desempenho para avaliar a eficiência e a eficácia dos processos organizacionais*. Artigo, Qualypro.
- Sonae MC. (2013). Perfis de Avaliação de Desempenho. Maia: Sonae MC: Departamento de Recursos Humanos.
- Spector, P., & Fox, S. (2002). An emotional-centred model of voluntary work behaviour: some parallels between counterproductive work behaviour and organisational citizenship behaviour. *Human Resource Management Review*, 12, pp. 269-292.
- Sternberg, R. (2000). *Handbook of Intelligence*. Cambridge, UK: Cambridge University.
- Suliman, A., & Al-Shaikh, F. (2006). Emotional Intelligence at Work: Links to Conflict and Innovation. *Employee Relations*, 29, pp. 208-220.
- Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. (2006). Relation of Employee and Manager Emotional Intelligence to Job Satisfaction and Performance. *Journal of Vocational Behaviour*, 68, pp. 461-473.
- Tesluk, P., Vance, R., & Mathieu, J. (1999). Examining employee involvement in the context of participative work environments. *Group and Organization Management*, 24, pp. 271-299.

- Van Rooy, D., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behaviour*, 65, pp. 71-95.
- Vilela, A. (2006). Capacidades da Inteligência Emocional em Enfermeiros: validação de um instrumento de medida. *Dissertação de mestrado*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Walsh, M. (2003). Perceived Fairness of and Satisfaction with Employee Performance Appraisal. *Unpublished Ph.D dissertation*. Louisiana State University.
- Wechsler, D. (1958). *The measurement and appraisal of adult intelligence* (4^a ed.). Baltimore, MD: The Williams and Wilkins Company.
- Wong, C., & Law, K. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, pp. 243-274.
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. (2004). Emotional intelligence in the workplace: a critical review. *Applied Psychology: An International Review*, 53, pp. 371-399.
- Zeidner, M., Roberts, R., & Matthews, G. (2002). Can emotional intelligence be schooled? A critical review. *Educational Psychologist*, 37, pp. 215-231.

Anexos

Questionário de Inteligência Emocional – Hospital José Joaquim Fernandes



ISLA Campus Lisboa

Caro Profissional,

Este questionário enquadra-se no âmbito de uma investigação para a Dissertação de Mestrado do Curso de Gestão de Recursos Humanos, do ISLA Campus Lisboa, e tem como tema “A inteligência emocional em contexto hospitalar”.

Desde já agradecemos a sua colaboração no preenchimento deste questionário, a qual é imprescindível para este estudo.

Deverá responder a todas as questões. Não existem respostas certas ou erradas, pelo que solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões.

Este questionário é **anónimo**, e os dados fornecidos serão tratados de forma **confidencial**, sendo utilizados apenas para tratamento estatístico.

Agradecemos a atenção dispensada,

Com os melhores cumprimentos,

Mestranda,
Margarida Torres

QUESTIONÁRIO: A inteligência emocional em contexto hospitalar



Os dados fornecidos serão tratados de forma confidencial e serão utilizados apenas para tratamento estatístico.

1. Sexo: F ☐ M ☐ 2. Idade: _____ anos

3. Há quanto tempo trabalha no HJF? _____

4. Habilitações: até ao 9º ano ☐ 10º - 12º ano ☐ Licenciatura ☐ Outra _____

5. Grupo Profissional: Assistente Op. ☐ Enfermeiro ☐ Médico ☐

6. Serviço: Medicina I ☐ Medicina II ☐ Cirurgia ☐ Hospital de Dia ☐ Urgência Geral ☐

7. Assinale com uma cruz (X) a resposta que melhor reflete o seu caso pessoal. Utilize a escala abaixo.

Não se aplica rigorosamente nada a mim	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	Aplica-se completamente a mim						
1	2	3	4	5	6	7						
7.1. Compreendo os meus sentimentos e emoções												
7.2. Não lido bem com as críticas que me fazem												
7.3. Quando algum amigo meu ganha um prémio, sinto-me feliz por ele												
7.4. Reajo com calma quando estou sob tensão												
7.5. Sou indiferente à felicidade dos outros												
7.6. Consigo permanecer calmo mesmo quando os outros ficam zangados												
7.7. Sinto-me bem quando um amigo meu recebe um elogio												
7.8. Quando sou derrotado num jogo, perco o controlo												
7.9. Vivo os problemas dos meus amigos como se fossem os meus problemas												
7.10. Compreendo as causas das minhas emoções												
7.11. Empenho-me em compreender os pontos de vista das outras pessoas												
7.12. Sou realmente capaz de controlar as minhas próprias emoções												
7.13. Tenho dificuldade em conversar com pessoas que não partilham pontos de vista idênticos aos meus												
7.14. Normalmente encorajo-me a mim próprio para dar o meu melhor												
7.15. Fico irritado quando me criticam, mesmo sabendo que as outras pessoas têm razão												
7.16. De uma forma geral tenho consciência dos meus sentimentos												
7.17. Procuro compreender os sentimentos da pessoa que estou a ouvir												
7.18. Consigo compreender as emoções e sentimentos dos meus amigos vendo os seus comportamentos												
7.19. Dou o meu melhor de mim para alcançar os objetivos a que me propus												
7.20. Quando estou triste, sei quais são os motivos												
7.21. É difícil para mim aceitar uma crítica												
7.22. De uma forma geral costumo estabelecer objetivos para mim próprio												
7.23. Sei bem o que sinto												

(Continuar no verso)

QUESTIONÁRIO: A inteligência emocional em contexto hospitalar

8. Nos últimos dois anos, frequentou alguma ação de formação profissional? S ☐ N ☐

8.1. Se sim, quantas ações frequentou no total? _____

8.2. E quais?

9. Em que medida está satisfeito com o resultado do seu trabalho? Assinale com uma cruz (X) a resposta.

1 Totalmente insatisfeito	2 Ligeiramente satisfeito	3 Um pouco satisfeito	4 Muito satisfeito	5 Extremamente satisfeito

9.1. Como seria possível melhorar os resultados do seu trabalho?

Obrigada pela sua colaboração.

A inteligência emocional

Este questionário enquadra-se no âmbito de uma investigação para a Dissertação de Mestrado do Curso de Gestão de Recursos Humanos, do ISLA Campus Lisboa. Desde já agradecemos a sua colaboração no preenchimento deste questionário, a qual é imprescindível para este estudo.

DEVERÁ RESPONDER A TODAS AS QUESTÕES. Não existem respostas certas ou erradas, pelo que solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões.

Os dados fornecidos serão tratados de forma CONFIDENCIAL e serão utilizados apenas para tratamento estatístico.

DURAÇÃO máxima de preenchimento do questionário: 5 minutos.

QUESTIONÁRIO: A inteligência emocional



Os dados fornecidos serão tratados de forma confidencial e serão utilizados apenas para tratamento estatístico.

Número SAP: _____

Assinale com uma cruz (X) a resposta que melhor reflete o seu caso pessoal. Utilize a escala abaixo.

Não se aplica rigorosamente nada a mim	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	Aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5	6	7
1. Compreendo os meus sentimentos e emoções						
2. Não lido bem com as críticas que me fazem						
3. Quando algum amigo meu ganha um prémio, sinto-me feliz por ele						
4. Reajo com calma quando estou sob tensão						
5. Sou indiferente à felicidade dos outros						
6. Consigo permanecer calmo mesmo quando os outros ficam zangados						
7. Sinto-me bem quando um amigo meu recebe um elogio						
8. Quando sou derrotado num jogo, perco o controlo						
9. Vivo os problemas dos meus amigos como se fossem os meus problemas						
10. Compreendo as causas das minhas emoções						
11. Empenho-me em compreender os pontos de vista das outras pessoas						
12. Sou realmente capaz de controlar as minhas próprias emoções						
13. Tenho dificuldade em conversar com pessoas que não partilham pontos de vista idênticos aos meus						
14. Normalmente encorajo-me a mim próprio para dar o meu melhor						
15. Fico irritado quando me criticam, mesmo sabendo que as outras pessoas têm razão						
16. De uma forma geral tenho consciência dos meus sentimentos						
17. Procuro compreender os sentimentos da pessoa que estou a ouvir						
18. Consigo compreender as emoções e sentimentos dos meus amigos vendo os seus comportamentos						
19. Dou o meu melhor de mim para alcançar os objetivos a que me propus						
20. Quando estou triste, sei quais são os motivos						
21. É difícil para mim aceitar uma crítica						
22. De uma forma geral costumo estabelecer objetivos para mim próprio						
23. Sei bem o que sinto						

Escalas da Inteligência Emocional

Original

Fator	Dimensões	Items
6	Empatia	3, 5*, 7, 9
2	Autocontrolo perante as críticas	2*, 8*, 13*, 15*, 21*
4	Autocontrolo emocional	4, 6, 12
3	Auto encorajamento	14, 19, 22
1	Compreensão das emoções próprias	1, 10, 16, 20, 23
5	Compreensão das emoções dos outros	11, 17, 18

(*) item invertido

Retificada – Amostra Sonae

Fator	Dimensões	Items
1	Compreensão das emoções próprias	1, 10, 16, 20, 23
2	Autocontrolo perante as críticas	2*, 8*, 13*, 15*, 21*
3	Auto encorajamento	14, 19, 22
4	Autocontrolo emocional	4, 6, 12
5	Compreensão das emoções dos outros	11, 17, 18
6	Empatia	3, 7

(*) item invertido

Retificada – Amostra Hospital José Joaquim Fernandes

Fator ^a	Dimensões	Items
6	Empatia	3, 5*, 7, 9
2	Autocontrolo perante as críticas	2*, 8*, 13*, 15*, 21*
4	Autocontrolo emocional	4, 6, 12
3	Auto encorajamento	14, 19, 22
1	Compreensão das emoções próprias	1, 10, 16, 20, 23
5	Compreensão das emoções dos outros	11, 17, 18

(*) item invertido

^a Médias dos fatores